

UNIVERSIDAD DE ALICANTE

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES



DOBLE GRADO EN DERECHO Y ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

CURSO ACADÉMICO 2020-2021

PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING: ERASMINE

RAQUEL RODRÍGUEZ MARCO

TUTOR: JOSÉ MARÍA AZNAR MIRALLES

DEPARTAMENTO DE MARKETING

Alicante, junio 2021

Gracias a mi tutor José María por la confianza y libertad brindadas en la realización de este trabajo y particularmente a mi madre Mari Carmen por inspirarme, creerme siempre capaz de conseguir todos mis objetivos y animarme a alcanzarlos incondicionalmente.

RESUMEN

El presente trabajo versa sobre la realización de un plan estratégico de marketing, el cual es un documento en el que se sientan las bases de una empresa a medio y largo plazo.

Asimismo, establece las directrices a seguir en los próximos años, por lo que su utilidad radica en constituir una referencia al objeto de dotar de claridad la meta a la que se pretende llegar, así como también establecer las diferentes estrategias que se emplearán a tal fin.

La empresa para la que se ha elaborado este plan estratégico de marketing es ERASMINE, la cual surge en un contexto de pleno apogeo de las comunicaciones online como consecuencia de la crisis sanitaria, por lo que en clara consonancia con dicho panorama se trata de una plataforma de servicios online cuyo *target* es la comunidad Erasmus y sus necesidades de información y de contratación de servicios básicos de forma segura desde una plataforma única.

El objetivo principal de ERASMINE es convertirse en la compañía de referencia en el sector.

Palabras clave: Plan Estratégico de Marketing, ERASMINE, Erasmus, plataforma, servicios para estudiantes

ABSTRACT

The aim of this Final Degree Project is to develop a strategic marketing plan, which is the document where short and mid-term goals and objectives of an enterprise are set.

Furthermore, a strategic marketing plan involves analyzing internal and external business factors, product planning, implementation, and tracking the company's progress on its way to the fixed goal, so it works as a deliberate series of steps to help the entrepreneur in the process of identifying and reaching the main goals.

The company for which this strategic marketing plan has been developed is ERASMINE, a newly born enterprise in the middle of an accelerated technological development context due to the pandemic situation. This is the main reason why the company's services are offered fully online, whose target is the Erasmus community, to whom provides a wide range of services offered together in one single platform.

The main goal of ERASMINE is to become the benchmark company in this sector.

Key words: Strategic Marketing Plan, ERASMINE, Erasmus, platform, student's services.

I. Presentación del Plan Estratégico de Marketing (PEM) de ERASMINE	7
II. Misión, Visión y Valores.....	10
III. Análisis PESTEL: análisis del macroentorno.....	11
IV. Análisis de las 5 fuerzas de Porter: Análisis del Microentorno	44
V. Análisis interno: La Cadena de Valor y la Identidad de la Empresa.....	58
VI. Análisis DAFO	64
VII. Objetivos	73
VIII. Estrategias.....	87
IX. Planes y programas de acción. Variables de marketing-mix (8 p's).....	96
X. Información financiera.....	114
XI. Recomendaciones.....	124
XII. Plan de control y seguimiento.....	125
XIII. Bibliografía.....	128

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Subvenciones Erasmus por CCAA

Cuadro 2. Subvenciones Erasmus por grupos de países

Cuadro 3. Porcentaje de estudiantes enviados y recibidos por España con respecto al total de estudiantes que salen al conjunto de los países y que son recibidos

Cuadro 4. Obligaciones que emanan de la ley de Servicios Digitales de la UE

Cuadro 5. Roles en la decisión y acto de la compra

Cuadro 6. DAFO

Cuadro 7. Oportunidades

Cuadro 8. Amenazas

Cuadro 9. Debilidades

Cuadro 10. Fortalezas

Cuadro 11. Mejorar la imagen de marca

Cuadro 12. Fidelizar a nuestros clientes

Cuadro 13. Garantizar una comunicación fluida entre nuestros clientes

Cuadro 14. Aumentar la repercusión de nuestra labor

Cuadro 15. Objetivos cualitativos de ERASMINE

Cuadro 16. Aumento del número de empresas colaboradoras

Cuadro 17. Aumento y actualización de la información que ofrecemos

Cuadro 18. Aumento de usuarios en nuestra web / app

Cuadro 19. Aumento del número de operaciones entre empresas - estudiantes

Cuadro 20. Objetivos cuantitativos de ERASMINE

Cuadro 21. Escenario NEUTRO

Cuadro 22. Escenario OPTIMISTA

Cuadro 23. Escenario PESIMISTA

ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen 1. La posición de España en el programa ERASMUS

Imagen 2. Información y orientación recibida por parte de los estudiantes

Imagen 3. Evolución del PIB anual de la zona Euro y PIB per cápita de la zona Euro

Imagen 4. Evolución del precio medio del alquiler de habitaciones en Europa 2019/20

Imagen 5. Agentes a los que se destina la Ley de Servicios Digitales de la UE

Imagen 6. Cadena de valor

Imagen 7. Cadena de valor adaptada a la prestación de servicios

Imagen 8. Organización interna de ERASMINE

Imagen 9. Principales países europeos en movilidad Erasmus

Imagen 10. Logo corporativo

Imagen 11. Web de ERASMINE

Imagen 12. Web de ERASMINE

Imagen 13. Web de ERASMINE

Imagen 14. Web de ERASMINE

Imagen 15. Web de ERASMINE

Imagen 16. Web de ERASMINE

Imagen 17. Web de ERASMINE

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Movilidad nacional Erasmus

Gráfico 2. Evolución del número total de movilidades de estudiantes de enseñanza superior españolas

Gráfico 3. Evolución del número total de movilidades de estudiantes desde instituciones de enseñanza superior españolas por países de destino (2007/08-2010/11)

Gráfico 4. Evolución de la duración media de las movilidades de estudiantes desde instituciones de enseñanza superior españolas por tipo de enseñanza

Gráfico 5. Número de movilidades de estudiantes desde instituciones de enseñanza superior españolas por edad y género

Gráfico 6. Usuarios de tecnologías por edades

Gráfico 7. Edad de emancipación media de la UE

Gráfico 8. Evolución del comercio online antes y después de la pandemia

Gráfico 9. Encuesta de estimación de la demanda

Gráfico 10. Encuesta de estimación de la demanda

Gráfico 11. Encuesta de estimación de la demanda

Gráfico 12. Encuesta de estimación de la demanda

Gráfico 13. Encuesta de estimación de la demanda

Gráfico 14. Encuesta de estimación de la demanda

I. Presentación del Plan Estratégico de Marketing (PEM) de ERASMINE

A través del presente trabajo se va a realizar un detallado análisis de la idea de negocio, haciendo especial hincapié en las cuestiones de mayor interés para su puesta en funcionamiento.

Asimismo, con el fin de ofrecer una visión global se expondrán los recursos necesarios a fin de materializar la idea, su viabilidad financiera y técnica, y al mismo tiempo establecer las acciones dirigidas a conseguir los objetivos fijados.

De otro lado, se fijarán los mecanismos de seguimiento y control que permitan detectar problemas en la implantación de nuestro plan y solventarlos de forma eficaz a la mayor brevedad posible.

1. ¿Quiénes somos?

ERASMINE es una empresa que nace en Alicante a comienzos de 2021 en un contexto social en el que la comunicación online ha cobrado capital importancia como consecuencia de la pandemia.

Somos conscientes de que los programas de movilidad han tenido y continúan teniendo un papel muy destacado en el Espacio Europeo de Educación Superior (EEES) como uno de los principales ejemplos del mecanismo de integración de la UE. Algunas de las principales razones son las siguientes: en el pasado forzaron el contacto con otros sistemas educativos y constituyen el embrión del cambio en la educación superior que nació en Bolonia.

Estos intercambios pusieron de relieve la necesidad de llevar a cabo una unificación tanto en planes de estudio, como en contenidos de asignaturas, en sistemas pedagógicos, en recursos informativos y en el proceso evaluador mediante la creación y aplicación del plan Bolonia, sin embargo, esta cuestión dista mucho de ser así en la realidad, lo cual se refleja en la incertidumbre y excesiva burocracia que conlleva planificar un intercambio Erasmus, dado que cada universidad tanto de origen como de destino tiene distinta forma de organizar y gestionar todos estos aspectos, lo cual se ve agravado por la situación

excepcional en la que se encuentran los jóvenes de nuestro país como consecuencia de la crisis sanitaria.

De otro lado, en ocasiones el montante de la beca no alcanza para pagar los gastos que un estudiante puede tener dado que su pago se efectúa de forma fraccionada y una parte llega cuando el alumno ya ha vuelto a España. Eso implica o bien que el alumno tenga que trabajar para poder pagarlo o que la familia tenga que hacer un esfuerzo extra para poder costear la estancia.

Desde **ERASMINE** queremos dar respuesta a estos dos problemas: la dispersión informativa como consecuencia de la heterogeneidad de planes, contenidos y recursos formativos, así como la compleja y excesiva burocracia que implica y el elevado coste económico que puede suponer para el núcleo familiar de los estudiantes.

2. ¿Cuál es nuestra idea de negocio?

La idea de negocio de **ERASMINE** consiste en lo que nuestra empresa ha denominado la creación de sinergias interestatales que enraízan con el núcleo del modelo de negocio que proponemos. El trabajo, pues, persigue varios objetivos: facilitar la gestión y desarrollo del programa de movilidad, estudiar la evolución de la movilidad del alumnado, analizar el grado de satisfacción de los alumnos empleando nuestra app; extraer conclusiones que contribuyan a mejorar la calidad y el aprovechamiento de nuestro servicio y plantear procedimientos de mejora a la vista de los resultados obtenidos y de las sugerencias planteadas por parte de todos los agentes implicados.

A través de la intermediación tratamos de poner en contacto estudiantes de todos los países europeos que participan en el programa Erasmus K-103. Para ello, nuestra empresa ha creado una app en la que los diversos estudiantes podrán ponerse en contacto mediante la creación de un perfil a través del cual podrán contratar hospedaje, consultar y comparar los planes de estudio para facilitar la elaboración del *Learning Agreement*, interactuar con estudiantes de cursos pasados y leer sus reseñas sobre la Universidad de destino, organizar actividades, fiestas y cursos de formación de idiomas, conocer compañeros de piso o residencia, así como dejar reseñas sobre las mismas y acceder a ofertas laborales para estudiantes de intercambio, lo cual repercutirá positivamente en el currículum del mismo al final de su experiencia.

Así pues, en nuestra web / app nuestros estudiantes pueden contactar a través de los diversos apartados: con otros estudiantes, con futuros compañeros de piso, con arrendadores de inmuebles, con profesores nativos del idioma del país de destino, con alumnos (en caso de que decidan ofrecerse a dar clases de idiomas) y finalmente con empresarios que deseen contratar alumnos de intercambio, contando para todo ello con la garantía y seguridad de llevar a cabo la transacción a través de nuestra plataforma sin tener que recurrir a webs de dudosa seguridad para el estudiante.

3. ¿Qué ofrecemos?

ERASMINE ofrece servicios de intermediación que permitan facilitar la gestión y desarrollo del programa así como potenciar sus ventajas, y favorecer el acceso a un empleo o a recursos de financiación para ayudar a cubrir los gastos generados así como a encontrar un alojamiento accesible.

Nuestra app alberga los programas de asignaturas de las universidades de destino, facilitando así la búsqueda de los mismos para poder realizar adecuadamente el *Learning Agreement* en tiempo y forma, el link directo a la realización / renovación de la tarjeta sanitaria europea y demás gestiones necesarias a realizar *ex ante*, una guía de las diversas ayudas y subvenciones que se ofrecen a nivel estatal, autonómico y local, un servicio de mensajería instantánea para los estudiantes de la universidad de destino tanto autóctonos como de intercambio, un apartado donde organizar y crear eventos y actividades grupales, un apartado en el que podrán consultarse las últimas actualizaciones respecto de la crisis sanitaria que afecten a la movilidad y al plano académico de cada país y universidad y, finalmente, plataformas de contacto entre diversos agentes oferentes de servicios.

A través de nuestra plataforma los empresarios podrán publicar ofertas de empleo y las residencias de estudiantes, arrendadores en general y finalmente las personas mayores que viven en soledad podrán ofertar habitaciones para alquiler asequible a los jóvenes y, al mismo tiempo, contactar estudiantes dispuestos a convivir con ellos aumentando su calidad de vida, de modo que aquellos que elijan esta última opción podrán llevar a cabo un voluntariado simultáneamente al programa de intercambio, pues se ofrecerán descuentos en el precio mensual a aquellos estudiantes que decidan ayudar a las personas de tercera edad en su vida diaria, dado que la soledad en personas de edad avanzada es

un problema acusado en la sociedad europea que se ha visto seriamente agravado como consecuencia de la pandemia.

Asimismo, en lo relativo al problema de transportar y gestionar el equipaje que el estudiante ha de preparar para vivir un año en el extranjero: altos precios por bultos extra, cargar con él, problemas de pérdidas en el aeropuerto etc. Ofrecemos como solución la colaboración con diversas empresas que ofrecen a los estudiantes el acceso a servicios de envíos de calidad y fiables a un precio **hasta un 75% más bajo que las tarifas habituales de mensajería**.

Todo ello con la garantía, rapidez y seguridad de efectuar las transacciones mediante nuestra plataforma, la cual se caracteriza por ser intuitiva y fácil de utilizar.

4. ¿Por qué ERASMINE?

Somos una empresa pionera en el mercado español que surge para dar respuesta a los principales problemas que afectan a todos aquellos estudiantes que desean llevar a cabo un programa de intercambio Erasmus, dado que aunque es innegablemente mayor el número de ventajas que de desventajas que este programa presenta, cierto es que dichas desventajas disuaden en gran medida a una ingente cantidad de estudiantes que descartan adherirse a dicho programa como consecuencia de la dispersión de contenidos e información, excesiva burocracia y alto coste que conlleva en la gran mayoría de casos.

II. Misión, Visión y Valores

1. Misión

Nuestra misión es: “Queremos unir personas, ofreciendo información y seguridad a nuestros estudiantes con el objetivo de potenciar al máximo su experiencia antes durante y al término del programa de intercambio”.

2. Visión

Nuestra visión: “Queremos ser la solución ante el problema de dispersión informativa y falta de recursos económicos que afecta a los estudiantes de intercambio Erasmus”

3. Valores

Nuestra empresa tiene cinco valores esenciales:

- Solidaridad: Queremos ser el punto de unión entre diversos colectivos para que se ayuden mutuamente.
- Entusiasmo: Somos un equipo que encuentra motivación en ayudar a los demás a solucionar sus problemas.
- Compromiso: Nos aseguramos de crear relaciones de confianza y no ser un mero intermediario.
- Innovación: Queremos dar soluciones diferentes a un problema creciente.
- Empatía: Queremos dar soluciones diferentes a un problema creciente.

III. Análisis PESTEL: análisis del macroentorno

1. Político

La Comisión Europea, que es la encargada de establecer los presupuestos y el programa de trabajo anual relativo a cada periodo de 7 años, adoptó el pasado 25 de marzo un presupuesto de 26.200 millones de euros (frente a los 14 700 millones para 2014-2020), complementado con unos 2.200 de millones de euros procedentes de instrumentos exteriores de la UE. Este nuevo programa tratará de ser aún más incluyente y de apoyar las transiciones ecológica y digital, tal como se establece en el comunicado emitido por la Comisión Europea.

Las principales características del programa Erasmus 2021-2027, tal y como reza el tenor literal del comunicado, son las siguientes:

“-Erasmus inclusivo: ofrecerá mejores oportunidades a las personas con menos oportunidades, incluidas las personas con orígenes culturales, sociales y económicos diversos, y a las personas que viven en zonas rurales y remotas. Las novedades incluyen intercambios individuales y de clases para alumnos en edad escolar y movilidad para alumnos adultos. Será más fácil que las organizaciones más pequeñas, como escuelas, asociaciones juveniles y clubes deportivos, puedan presentar solicitudes gracias a las asociaciones a pequeña escala y al uso de subvenciones simplificadas. El programa también será más internacional para cooperar con terceros países, basándose en los éxitos del programa anterior con proyectos de intercambio y cooperación en todo el mundo, ampliándose ahora también al deporte y a los sectores de la educación y la formación profesionales.

-Erasmus digital: La pandemia puso de relieve la necesidad de acelerar la transición digital de los sistemas de educación y formación, por ello apoyará el desarrollo de capacidades digitales, en consonancia con el Plan de Acción de Educación Digital. Ofrecerá formación e intercambios digitales de alta calidad a través de plataformas como *eTwinning*, *School Education Gateway* y el *Portal Europeo de la Juventud*, y fomentará los períodos de prácticas en el sector digital. Los nuevos formatos, como los programas combinados intensivos, permitirán complementar la movilidad física de corta duración en el extranjero con el aprendizaje en línea y el trabajo en equipo. La aplicación del programa se digitalizará y simplificará aún más con el pleno despliegue de la Tarjeta Europea de Estudiante.

-Erasmus ecológico: En consonancia con el Pacto Verde Europeo, el programa ofrecerá incentivos financieros a los participantes que utilicen modos de transporte sostenibles. También invertirá en proyectos que promuevan la sensibilización sobre cuestiones medioambientales y facilitará los intercambios relacionados con la mitigación de la crisis climática.

-Erasmus para los jóvenes: DiscoverEU se convierte ahora en parte integrante de Erasmus y ofrece a los jóvenes de 18 años la posibilidad de obtener un bono de tren para viajar por Europa, aprender de otras culturas y conocer a otros europeos. Erasmus también apoyará oportunidades de intercambio y cooperación a través de nuevas actividades de

participación para jóvenes, a fin de ayudar a los jóvenes a aprender cómo participar en la vida democrática, sensibilizando sobre los valores europeos compartidos y los derechos fundamentales.” (COMISIÓN EUROPEA, 2021)

Cabe realizar un análisis también a nivel interno dado que de un lado esta empresa radica en España, y de otro; el estudio de datos españoles ofrece una visión representativa del resto de Estados acogidos al programa, por cuanto se trata del país líder desde hace 16 años, ya que **España es el primer destino elegido por los alumnos que solicitan las becas Erasmus en Europa.**

Imagen 1. La posición de España en el programa Erasmus

2. 15 de cada 100 estudiantes Erasmus eligen como país de destino España, que es líder desde hace 16 años

España es el primer destino elegido por los alumnos que solicitan las becas Erasmus en Europa. Y lleva siéndolo 16 años seguidos. En concreto, acoge cada año a una media de 42.537 estudiantes, un 14,6% del total. Le siguen en esta clasificación Alemania con 32.871 (11,3%), Reino Unido con 30.183 (10,35%), Francia con 29.558 (10,14%) e Italia con 21.564 (7,4%). **A pesar de este dato, el contraste es grande cuando se compara con el número de alumnos extranjeros que se gradúan en España, con solo un 2,9%.** Reino Unido y Suiza lideran este apartado con el 17,1% y el 16,5%, respectivamente.

Fuente: Universia.

Así pues, procediendo a dicho análisis es necesario hacer referencia al hecho de que los Gobiernos, Ayuntamientos, Diputaciones, entre otros, son conscientes de las dos grandes necesidades descritas en los apartados anteriores¹, así como del considerable aumento de ambas en los últimos años.

¿Qué han hecho para intentar poner fin a esta situación?

Por un lado, para intentar compensar el alto coste que generalmente implica realizar este programa de intercambio, se han otorgado ayudas y subvenciones a los estudiantes a distintos ámbitos. Un ejemplo de ello son las que ofrece la Generalitat Valenciana, cuyas

¹ 1. ¿Quiénes somos? (páginas 7-8): “Desde **ERASMINE** queremos dar respuesta a estos dos problemas: la dispersión informativa como consecuencia de la heterogeneidad de planes, contenidos y recursos formativos, así como la compleja y excesiva burocracia que implica y el elevado coste económico que puede suponer para el núcleo familiar de los estudiantes.”

bases reguladoras se hallan en la Orden 27/2017, de 3 de julio, de la Conselleria de Educación, Investigación, Cultura y Deporte.

“Este tipo de ayudas están ligadas a los presupuestos anuales por lo que pueden fluctuar en gran medida, llegando incluso a desaparecer de un año a otro como ya ha pasado en algunas Comunidades Autónomas aunque también son varios los ayuntamientos que convocan becas Erasmus para sus ciudadanos.” (*Ayudas Erasmus Comunidades y Ayuntamientos*, 2014)

Cuadro 1. Subvenciones Erasmus por CCAA

Comunidad Autónoma	Ayuda erasmus
Andalucía	★
Aragón	★
Asturias	★
Baleares	🔥
Canarias	🔥
Cantabria	★
Castilla y León	🔥
Castilla La Mancha	★
Cataluña	★
Comunidad de Madrid	🔥
Comunidad Valenciana	★
Extremadura	★
Galicia	★
La Rioja	★
Murcia	★
Navarra	★
País Vasco	★

Leyenda



existencia de ayudas erasmus



actualmente no existen ayudas erasmus

➡ otras ayudas ➡

Fuente: Todoerasmus

“Hay otras como, por ejemplo, la beca MECD del Gobierno, que no obstante, es **incompatible con las ayudas de la UE** (SEPIE). Se debe elegir entre una u otra pero nunca el estudiante podrá recibir ambas tal y como sucedía en años anteriores.” (*Ayuda erasmus MECD*, 2015)

Las ayudas varían en función del país destino de realización del Erasmus y serán percibidas de manera periódica, lo cual supone -tal y como se ha señalado en apartados anteriores-² el principal problema de este tipo de ayudas, ya que debido a su carácter periódico suelen percibirse con retraso o directamente al término de la estancia, cuando el estudiante ya se halla de regreso en su país de origen.

Cuadro 2. Subvenciones Erasmus por grupos de países

		Cantidad mensual de las ayudas
Grupo 1 Países del programa con costes de vida más altos	Dinamarca, Finlandia, Irlanda, Islandia, Liechtenstein, Luxemburgo, Noruega, Reino Unido, Suecia	300 €
Grupo 2 Países del programa con costes de vida medios	Alemania, Austria, Bélgica, Chipre, España, Francia, Grecia, Italia, Malta, Países Bajos, Portugal	250 €
Grupo 3 Países del programa con costes de vida más bajos	Bulgaria, Croacia, Eslovaquia, Eslovenia, Estonia, Hungría, Letonia, Lituania, Polonia, República Checa, República de Macedonia del Norte, Rumanía, Serbia, Turquía	200 €

Fuente: SEPIE

Y aunque cada vez más se han ido concienciando acerca de este problema, las soluciones siguen sin ser satisfactorias ni accesibles para todos los estudiantes a pesar de contar dichos fondos europeos con un presupuesto de 26.200 millones de euros para el

² Apartado I (página 6): “en ocasiones el montante de la beca no alcanza para pagar los gastos que un estudiante puede tener dado que su pago se efectúa de forma fraccionada y una parte llega cuando el alumno ya ha vuelto a España”

periodo 2021-2027, después de que **los eurodiputados respaldaran triplicar el presupuesto del programa Erasmus para incrementar los beneficiarios y adaptar más el programa a sus necesidades**, ya que con el objetivo de acercar el programa a los grupos más desfavorecidos e incrementar su participación, la Cámara insta a la Comisión Europea y a los gestores nacionales a desarrollar estrategias de inclusión.

De tal modo que las recientes sugerencias de los eurodiputados acerca de implementar las ayudas a la movilidad, ajustar la cuantía de las becas mensuales y revisar periódicamente los costes de manutención en cada país no hacen sino evidenciar el latente problema que resulta el gran desembolso económico que supone realizar este programa para un gran número de familias españolas.

Por otro lado, relativo a la dispersión o falta de información un estudio realizado por la facultad de económicas de la Universidad de León (Mures Quintana, 2009) muestra que los alumnos Erasmus españoles de dicha Universidad, los cuales suponen una muestra representativa de la población, valoraron con una puntuación media de 4,04 la ayuda recibida por parte de los "amigos y compañeros estudiantes". Resultado que concuerda con el hecho de que los encuestados afirmasen obtener la información de todos los aspectos relativos al programa Erasmus principalmente a través de otros compañeros. Le siguen en orden de puntuación, con una media de 3,39 en ambos casos, la ayuda proporcionada por la "Oficina de Relaciones Internacionales de la Universidad de destino" así como los "catálogos de estudios y páginas de apoyo de la Universidad de destino". Por su parte, los estudiantes Erasmus extranjeros conceden la mayor puntuación media (4,08) a la encontrada en la "Oficina de Relaciones Internacionales de la Universidad de destino" (en este caso la Universidad de León).

A continuación, valoran con una media de 3,88 puntos la ayuda de "otros estudiantes Erasmus" tanto en la Universidad de origen como en la de acogida. En tercer lugar aparece la ayuda proporcionada por las "Organizaciones de estudiantes de la Institución de destino" con una media de 3,83 puntos. Esta última consideración avala el buen funcionamiento de las agrupaciones de alumnos en la ULE. (Mures Quintana, 2009)

Todo ello evidencia la falta y dispersión de la información necesaria por parte de los poderes públicos y sus instituciones, tal y como se puede apreciar en el gráfico:

Imagen 2. Información y orientación recibida por parte de los estudiantes

Tipo de ayuda	Alumnos Españoles	Alumnos Extranjeros	Test <i>U</i> de Mann-Whitney
	Media (desv.)	Media (desv.)	Sig. del Estadístico
Relaciones Internacionales Universidad origen	3,41 (1,059)	3,36 (1,13)	0,745
Relaciones Internacionales Universidad destino	3,39 (1,017)	4,08 (0,946)	0,000
Profesores y coordinadores Universidad origen	3,16 (1,297)	3,18 (1,066)	0,935
Profesores y coordinadores Universidad destino	3,33 (1,008)	3,67 (1,126)	0,044
Estudiantes de acompañamiento Universidad destino	1,88 (1,231)	3,33 (1,424)	0,000
Organizaciones de estudiantes en Institución de origen	1,9 (0,984)	2,11 (1,170)	0,402
Organizaciones de estudiantes en Institución destino	2,4 (1,380)	3,83 (1,256)	0,000
Otros estudiantes Erasmus en Univ. origen o destino	3,55 (1,174)	3,88 (1,244)	0,074
Amigos y compañeros estudiantes	4,04 (0,889)	3,76 (1,101)	0,209
Catálogo de estudios y páginas de apoyo en Internet	3,39 (1,037)	3,21 (1,206)	0,401
Otras páginas Web de índole comercial	2,25 (1,101)	2,16 (1,199)	0,506
Otros agentes	1,62 (1,044)	1,69 (1,289)	0,901

Fuente: Universidad de León

2. Económico

Para empezar, vamos a analizar la perspectiva económica general, para a continuación entrar en detalle en el análisis de los precios medios de los servicios requeridos por los estudiantes Erasmus, y finalmente del poder adquisitivo de los mismos.

En el contexto económico general, observando tanto la tabla como la gráfica expuestas a continuación, podemos concluir que desde 2010 la recuperación de la economía tras la crisis de 2008 ha ido cogiendo fuerza mostrando porcentajes interanuales positivos tanto en el PIB de la zona Euro como en el PIB per cápita de la zona Euro, hasta llegar al pasado año 2020, cuyo desplome a causa de la crisis sanitaria es más que evidente, lo que pone de relieve aún más la importancia de que los estudiantes Erasmus obtengan ayudas financieras adecuadas durante su estancia, ya que en el panorama actual es difícil disponer del colchón económico que se recomienda tener a fin de paliar los efectos de la irregularidad en la percepción de la prestación económica que comporta ser beneficiario de la beca Erasmus. Además, esto afecta negativamente al mercado laboral, ya que al haber menor actividad, hay menos oportunidades laborales, por lo tanto, los estudiantes que tienen intención de trabajar en el país de destino tienen menos oportunidades, lo que supone un contexto difícil, a la vez que un escenario óptimo para impulsar nuestro

negocio, el cual contribuye eficientemente a paliar esta problemática a través de los mecanismos expuestos en los apartados anteriores³.

Imagen 3. Evolución del PIB anual zona Euro y el PIB per cápita de la zona Euro.

PIB Trimestral a precios de mercado 2021				PIB Trimestral Per Capita 2021			
Fecha	PIB Trimestral	Var. Trim. PIB (%)	Var. anual PIB Trim. (%)	Fecha	PIB Trim Per Capita	Var. PIB Trim Per Capita	Var. anual PIB Trim Per Capita
I Trim 2021	2.916.392M.€	-0,3%	-1,3%	I Trim 2021	8.513€	0,4%	0,2%
< PIB Zona Euro 2020				< PIB Zona Euro 2020			
Evolución: PIB anual Zona Euro				Evolución: PIB Per Capita Zona Euro			
Fecha	PIB anual	Var. PIB (%)		Fecha	PIB Per Capita	Var. anual PIB Per Capita	
2020	11.328.794M.€	-6,5%		2020	33.060€	-5,3%	
2019	11.937.340M.€	1,3%		2019	34.890€	2,7%	
2018	11.588.087M.€	1,9%		2018	33.960€	3,1%	
2017	11.217.131M.€	2,6%		2017	32.950€	3,5%	
2016	10.815.621M.€	1,9%		2016	31.840€	2,5%	
2015	10.519.853M.€	2,0%		2015	31.060€	2,6%	
2014	10.130.620M.€	1,4%		2014	30.260€	1,8%	
2013	9.875.313M.€	-0,3%		2013	29.740€	0,8%	
2012	9.778.988M.€	-0,9%		2012	29.500€	0,1%	
2011	9.744.341M.€	1,7%		2011	29.470€	2,2%	
2010	9.470.254M.€	2,2%		2010	28.840€	2,6%	

Fuente: Datos macro

Pero aun así adentrémonos más en el contexto específico de nuestro negocio.

Cuánto cuesta irse de Erasmus es una de las primeras preguntas que probablemente se hacen los estudiantes cuando deciden solicitar la beca. La respuesta, sin embargo, difiere mucho dependiendo de múltiples factores tales como: el nivel de vida de la ciudad y país de destino, los meses de estancia y los planes que el Erasmus tiene para aprovechar al máximo la oportunidad de estudiar en una universidad extranjera, entre otros.

Un estudio citado en el informe de la Comisión señala que hasta dos tercios de los estudiantes que no se plantean estudiar fuera perciben la "carga financiera adicional" como la principal barrera para este tipo de experiencias, frente a un 47 % que apunta a la

³ Punto 3. ¿Qué ofrecemos? (páginas 9-10)

separación de la familia, un 29 % la falta de conocimientos del idioma y un 22 % los problemas con la convalidación de créditos.

Un análisis de 2014 que también recoge el estudio apunta a que estas limitaciones por cuestiones financieras son más usuales en el sur y este de Europa, y más prevalentes en estudiantes cuyas familias carentes de formación académica.

Para **calcular el coste de un Erasmus** hay que tener en cuenta las principales partidas que generarán gastos durante la estancia fuera de España, los cuales pueden diferenciarse por su carácter básico o adicional (*Consejos financieros para becarios Erasmus+*, 2021). Siguiendo la clasificación de gastos básicos y adicionales del banco Santander encontramos la siguiente información:

GASTOS BÁSICOS:

MATRÍCULA

“El programa Erasmus para movilidad entre estudiantes de educación superior tiene una gran ventaja, y es que **el estudiante no ha de pagar las tasas de matrícula y de examen en la universidad de acogida**, de modo que únicamente ha de abonar las que le correspondan en su universidad de origen.” (*Consejos financieros para becarios Erasmus+*, 2021)

VIAJES

¡El coste de viajar al país elegido para cursar el programa Erasmus y regresar al término de la estancia es uno de los primeros gastos que todo estudiante debe incluir en su presupuesto. Siendo aconsejable además, calcular el **el número medio de viajes que se van a realizar**, dado que si la estancia es de 12 meses, el estudiante querrá regresar con toda probabilidad durante los periodos de vacaciones a su país de origen o bien aprovechar dichos periodos no lectivos para realizar viajes a otros países europeos.

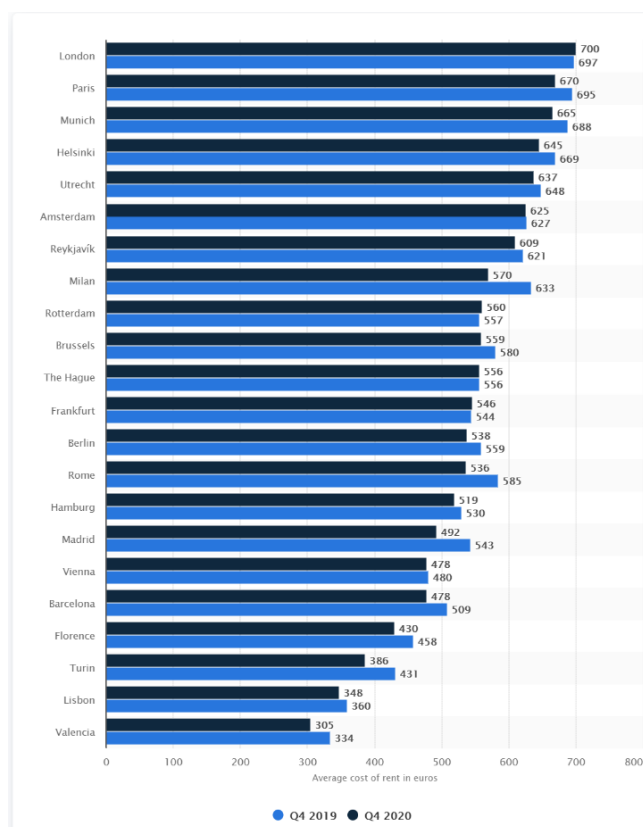
No obstante, gracias a las **compañías aéreas low cost**, actualmente es posible realizar viajes ida y vuelta a casi cualquier punto de Europa sin necesidad de efectuar elevados desembolsos económicos.” (*Consejos financieros para becarios Erasmus+*, 2021)

ALOJAMIENTO

Este será **el gasto principal de toda experiencia Erasmus**, por tanto, el coste del alojamiento es una previsión que condiciona decisivamente la elección de la universidad de destino por parte del estudiante.

Cabe tener en cuenta que el precio del alquiler de habitaciones en las diversas ciudades europeas ha aumentado considerablemente, lo que es un hecho más que contrastado y demostrado como se puede ver a continuación:

Imagen 4. Evolución del precio medio del alquiler de habitaciones en Europa 2019-2020



Fuente: STATISTA

“El impulso para que los trabajadores con altos salarios se ubiquen en lugares céntricos, combinados con los bajos niveles de espacio disponible, y los costes de construcción contribuyen significativamente a que los precios de alquiler sigan aumentando, lo cual dificulta que los estudiantes puedan optar a alquilar una habitación como alternativa a las residencias, ya que estas en caso de ser públicas suelen estar alejadas de la Universidad, y en caso de ser privadas su precio suele ser excesivamente alto.” (*Average monthly rental cost of a furnished private room in selected European cities as of Q4 2019 and Q4 2020, 2021*)

MANUTENCIÓN

Se trata de otro gasto importante a tener en cuenta a la hora de calcular cuánto cuesta irse de Erasmus a los estudiantes y se trata de una partida que puede verse seriamente incrementada en caso de que sea necesario que el estudiante coma fuera de casa con cierta asiduidad, tal y como reza el citado estudio del Banco Santander.

TRANSPORTE

En la partida de gastos de transporte cabe incluir el **abono de transporte**, que usualmente será la forma más económica de circular en los países europeos.

En algunos países se ofrecen descuentos y bonos especiales para estudiantes que permiten utilizar la red de transporte público durante todo el semestre académico y cuyo precio varía en función de cada región.

Otra opción, tal y como menciona el citado estudio de Banco Santander es la compra o alquiler de bicicletas / patines eléctricos, el cual resulta ser el medio de transporte más utilizado por los universitarios de los principales países europeos.

ESTUDIOS

Aunque los estudiantes Erasmus no hayan de abonar la matrícula de la universidad de destino, como estudiante hay gastos fijos tales como: libros, cuadernos o fotocopias.

GASTOS ADICIONALES:

OCIO

“Realizar actividades de ocio puede resultar bastante costoso en algunas ciudades de Europa, aunque casi en la totalidad de ciudades universitaria europea los estudiantes pueden encontrar una gran oferta de ocio y cultural alternativa –y en muchos casos gratuita- a la que acudir.

A modo ilustrativo muchos museos o puntos de interés cultural tienen precios reducidos o directamente ofrecen entrada gratuita para estudiantes. Asimismo cines, gimnasios e incluso algunos restaurantes ofrecen descuentos con el **carnet de estudiante** o el **carnet joven**.” (*Consejos financieros para becarios Erasmus+*, 2021)

IMPREVISTOS

“Se recomienda a los estudiantes tanto desde la institución de origen como de destino tener **ahorros en caso de tener que hacer frente a un imprevisto o gasto extra**.

A la vista de todos los puntos expuestos, no todos los países de Europa disfrutan de un mismo nivel de vida, por lo que elegir una universidad u otra para realizar el intercambio influye de manera notoria en el presupuesto necesario del estudiante.

En la Guía Erasmus en Santander Smartbank hallamos una comparación **del coste de la vida en los principales destinos Erasmus que permite calcular el presupuesto mensual necesario** basada en un estudio realizado por el *International Mobility Point* de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, la cual analiza los niveles de precios de los países de Europa atendiendo a diferentes partidas: comida y bebida, ropa, calzado, bebidas alcohólicas y tabaco, transporte.

- Según este análisis, los países con el **gasto en alimentación** más elevado son Suiza, Noruega, Dinamarca, Islandia y Suecia; y aquellos con un coste de la vida más bajo para esta partida son Serbia, Albania, Rumanía, Polonia y Macedonia.

- Los cinco países con el precio más elevado para la **ropa** son, de nuevo, Islandia, Suiza, Dinamarca, Noruega y Suecia; y aquellos otros cinco con los precios más bajos, además de España, Hungría, Bulgaria, Macedonia y Turquía.

- El mismo informe señala que en cuanto al **alcohol y tabaco**, los países con los precios más altos son Noruega, Reino Unido, Islandia, Irlanda y Finlandia, y aquellos con precios más bajos: Albania, Kosovo, Bosnia Herzegovina, Serbia y Macedonia.

- Por lo que respecta al **transporte**, los países con un nivel de vida más elevado son Islandia, Reino Unido, Suiza, Noruega y Dinamarca, mientras que los más baratos son Eslovaquia, Rumanía, Bulgaria, Macedonia y Albania.” (*Consejos financieros para becarios Erasmus+*, 2021)

Por otro lado, el *International Mobility Point* también ha efectuado un análisis del gasto medio mensual de un estudiante Erasmus en las principales ciudades europeas y según los comentarios hechos por estudiantes universitarios que han ido de intercambio Erasmus en años anteriores, los resultados son:

“

- Un mínimo de 400 euros mensuales para universidades de Portugal (500 euros si vas a estudiar a Lisboa) o Polonia.

- Un mínimo de 400 euros mensuales para Italia, aunque esta cifra aumenta hasta los 600 euros para ciudades como Bérgamo u 800 euros para Milán.

- Un mínimo de 400 euros al mes en universidades de ciudades de tamaño medio de Alemania, que asciende a 500 euros en el caso de ciudades como Colonia o a 600 euros para otras como Múnich. ” (SANTANDER SMART BANK, 2021)

También otras webs (como el blog Uniplaces), han comparado los principales gastos que tienen los universitarios en diferentes países afirmando que un abono mensual de transporte para estudiantes puede costar entre 9 euros en Bruselas u 11 en Budapest o Múnich, hasta 104 euros en Londres. Y el precio de una cerveza, que bien puede servirnos como orientación para el gasto en ocio durante el Erasmus, varía entre el 1,30 euros de Praga o Budapest, los 3 euros de Berlín y los 6 euros de París.

Finalmente, tal y como estipula SANTANDER SMART BANK (2021) páginas como Expatistan “han elaborado un índice del coste de la vida en más de 100 ciudades europeas. Esta calculadora asigna un valor de 100 a una ciudad de referencia, en este caso Praga, y el valor del índice de precios del resto de ciudades se calcula comparándolo con el coste de la vida en la capital checa. Por ejemplo, Madrid tiene un índice de precios de 134, lo que quiere decir que vivir en la capital de España es un 34% más caro que vivir en Praga.”

Según este índice:

- **“Cinco ciudades suizas (Zurich, Ginebra, Basilea, Lausana y Lugano) están en el top ten de las más caras, además de Oslo, Reikiavik, Dublín y Copenhague.**
- En la parte baja del ranking se sitúan **ciudades rumanas como Cluj-Napoca, Timisoara o Iasi, la capital de Macedonia, Skopje, o la de Kosovo, Pristina.**
- Y en la parte intermedia de esta clasificación, **Malmo, Florencia, Toulouse, Génova, o La Valeta.**” SANTANDER SMART BANK (2021)

Finalmente, realizando un breve análisis de esta situación también a nivel interno por las razones expresadas en líneas anteriores⁴, cabe hacer mención al hecho de que aunque las leyes reconocen el derecho a ser alumno a tiempo parcial, “en la práctica, las universidades no ponen fácil ejercerlo, a pesar de que la redacción de la Ley Orgánica

⁴ Aclaración en el apartado III: “análisis del macroentorno: político” (página 13) sobre la procedencia de realizar análisis a nivel interno dado que de un lado esta empresa radica en España, y de otro; el estudio de datos españoles ofrece una visión representativa del resto de los Estados acogidos al programa por cuanto se trata del país líder desde hace 16 años, ya que **España es el primer destino elegido por los alumnos que solicitan las becas Erasmus en Europa.**

4/2007, de 12 de abril -que modifica la anterior Ley Orgánica de Universidades- ampare la igualdad de oportunidades y prohíba la discriminación por cualquier condición o circunstancia personal o social e incluso hace un llamamiento a las instituciones académicas para que **faciliten la conciliación de los estudios con otro tipo de actividades**, como el empleo y la práctica deportiva de alto nivel

Asimismo, el actual Estatuto del Estudiante Universitario subraya esa idea con la figura del estudiante a tiempo parcial, sin embargo, en la práctica resulta bastante problemático." (BARAJAS, 2017)

"Para empezar, los estudiantes **desconocen la existencia de esta posibilidad** y no lo solicitan, por lo que sería recomendable llevar a cabo un desarrollo legislativo de mayor calado en el que se especifiquen los requisitos necesarios para reconocer a un estudiante dicha condición, aportando así una mayor seguridad jurídica -en lugar de dejar esa decisión en las manos de cada universidad- al mismo tiempo que dando mucho más respaldo al derecho a la igualdad ante la Ley" (BARAJAS, 2017)

"Tampoco están perfiladas las flexibilizaciones a las que alude la legislación vigente, así que cada universidad establece sus casuísticas.

La Universidad de Alicante, por ejemplo, contempla en su normativa interna la adaptación curricular en los supuestos de embarazo, parto, adopción y acogimiento, así como para estudiantes con hijos menores de tres años o que acrediten su condición de cuidador o trabajador.

Sin embargo, según un estudio del año 2015 el hecho de compaginar trabajo y estudios es una salida que la realidad está demostrando incompatible en el territorio UE con la implementación generalizada de la evaluación continua en los nuevos grados, y que obliga a los estudiantes a una enseñanza mucho más presencial como consecuencia de la implantación del **Plan Bolonia**.

Es evidente que si los estudiantes no trabajan verán mucho más reducidas sus opciones de poder llevar a cabo un programa de intercambio Erasmus o de aprovecharlo de manera óptima, y si trabajan para poder pagarlo puede repercutir negativamente en su expediente.

Esa es la paradójica situación que se encuentran centenares de alumnos, pues son muchos los estudiantes universitarios los que, ante esa tesitura, desisten y se ven forzados a no poder trabajar e incluso a no poder realizar prácticas.” (BARAJAS, 2017)

La situación se complica más aún cuando los estudiantes se ven abocados a empleos en la economía sumergida, y ni siquiera pueden justificar su falta de asistencia para pedir un cambio de turno. («El Defensor del Universitario alerta de la dificultad para compaginar estudios y empleo», 2015)

La crisis sanitaria ha agravado aún más este problema, dado que la necesidad de trabajar para estudiar se impone entre los estudiantes y las dificultades económicas de los alumnos se manifiestan en el crecimiento de las anulaciones de matrícula por impago, las solicitudes de aplazamiento del pago de las tasas y la denegación de becas.

Los duros golpes del incremento del desempleo a causa de la pandemia dejan también su huella entre los estudiantes, ya que muchos han visto modificada radicalmente su situación económica: sus núcleos familiares disponían en el ejercicio anterior de rentas superiores a los exigidos para obtener derecho a beca, pero a la hora de pagar la matrícula, casi un año después, no tienen liquidez suficiente para abonar los pagos de los precios públicos.

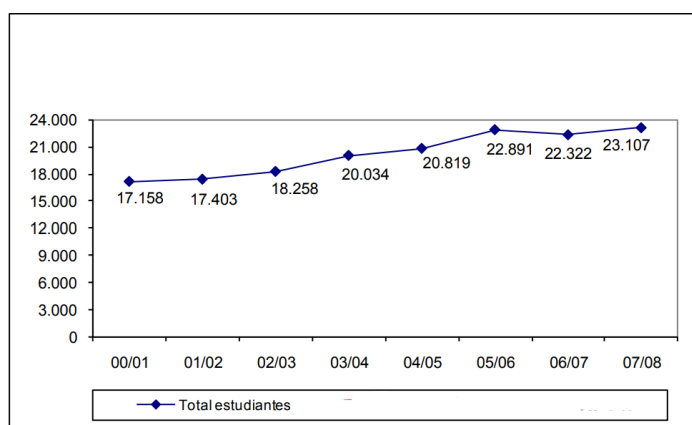
También creció, y de forma destacada, el grupo de alumnos que tienen que asumir los retrasos en los pagos de las ayudas o que, a pesar de tener una beca de estudios -no abonan tasas de matrícula- no disponen de ayuda de transporte o de manutención y abandonan. («El Defensor del Universitario alerta de la dificultad para compaginar estudios y empleo», 2015)

3. Sociocultural

En este ámbito, varias son las cosas importantes que destacar.

Desde su nacimiento en 1986, el Programa Erasmus se ha convertido en el más conocido de los programas de movilidad en España. El Gráfico X muestra la evolución de la movilidad Erasmus en España en términos globales:

Gráfico 1. Movilidad nacional Erasmus



Fuente: Universidad de León

Este incremento se ha traducido en una destacadísima presencia española dentro del programa. («LA ASIMETRÍA EN LOS FLUJOS DE MOVILIDAD DE ESTUDIANTES ERASMUS», 2009) Así se deduce del análisis de otro de los datos generales que cabe interpretar: el porcentaje que los datos españoles representan con respecto al total de los estudiantes Erasmus, que se refleja en la tabla:

Cuadro 3. Porcentaje de estudiantes enviados y recibidos por España con respecto al total de estudiantes que salen al conjunto de los países y que son recibidos.

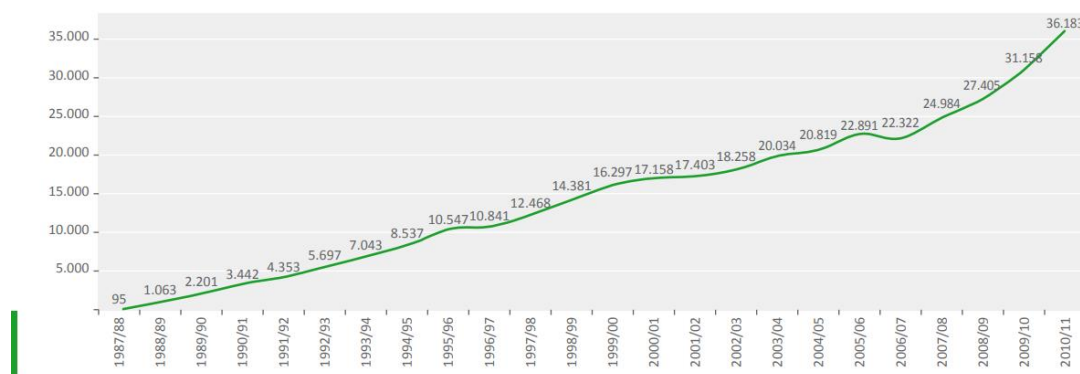
	88-89	92-93	96-97	99-00	00-01	01-02	02-03	03-04	04-05	05-06	06-07	07-08
% Alumnos recibidos	9,26%	10,71%	12,18%	14,11%	15,28%	16,31%	17,18%	17,76%	17,71%	17,23%	17,24%	17,04%
% Alumnos enviados	10,72%	11,02%	13,57%	15,14%	15,45%	15,08%	14,73%	14,78%	14,45%	14,82%	14,01%	13,68%

Fuente: Revista Española de Educación Comparada, 15 (2009), 93-130

Desde 1987, año de la creación del programa Erasmus, hasta 2010/11, casi 356.000 estudiantes de instituciones de enseñanza superior españolas han participado en el mismo. («LA ASIMETRÍA EN LOS FLUJOS DE MOVILIDAD DE ESTUDIANTES ERASMUS», 2009)

Esta cifra supone un 14'17% de los más de 2'5 millones de estudiantes europeos que han participado a lo largo de todos estos años (SEPIE, 2010):

Gráfico 2: Evolución del número total de movidades de estudiantes desde instituciones de enseñanza superior españolas (1987/88 a 2010/11)



Fuente: SEPIE

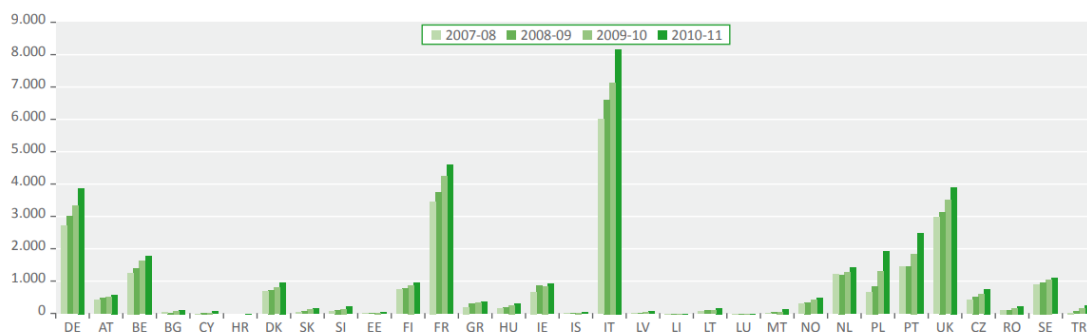
El número total de movidades de estudiantes Erasmus para estudios y prácticas desde instituciones españolas en el curso 2010/11 fue de 36.183, casi un 16% del total de movidades en Europa (231.410). (SEPIE, 2010)

Estas cifras suponen un incremento anual del 16'1%, superior al del curso 2009/10 (13'7%), y muy superior también al crecimiento medio en Europa (8'5%). Este crecimiento ha permitido a España volver a situarse por segundo año consecutivo como el país que más estudiantes Erasmus envía. (SEPIE, 2010)

La Comunidad Autónoma que más estudiantes envió en términos absolutos fue Andalucía (7.640, 21'1%), seguida de Madrid (6.772, 18'7%), Cataluña (4.468, 12'3%) y la Comunidad Valenciana (4.270, 11'8%). (SEPIE, 2010)

Los países hacia los que hubo una mayor movilidad fueron Italia (8.078 estudiantes), seguido de Francia (4.549) y Alemania (3.847) (SEPIE, 2010)

Gráfico 3. Evolución del número total de movilidades de estudiantes desde instituciones de enseñanza superior españolas por país de destino (2007/08 a 2010/11).



Fuente: SEPIE

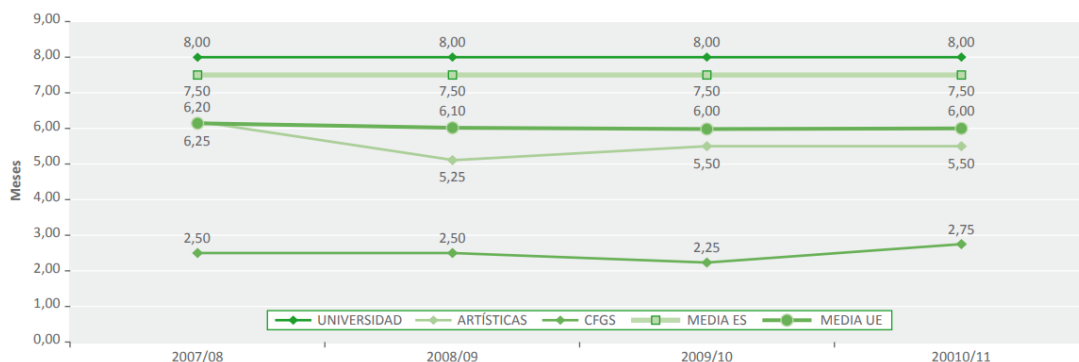
En el curso 2010/11, la proporción de los estudiantes que participaron en el programa Erasmus respecto a la población total de estudiantes de educación superior en España fue de media un 1'94%, superior a la del curso anterior (1'73%), y superior también a la media europea del 0'96% (0'94% el año anterior). (SEPIE, 2010)

Otro método para determinar la posición relativa de un país en relación a la movilidad de estudiantes Erasmus es compararlos con el número de estudiantes de educación superior graduados. La proporción de los estudiantes que participaron en el programa Erasmus respecto al número de estudiantes graduados en España fue del 10'7% (según datos publicados por la Comisión Europea), lo que vuelve a situar a España como el país con mejor comportamiento por detrás de Luxemburgo y Liechtenstein. (SEPIE, 2010)

La duración media de las movilidades de estudiantes se mantiene estable dentro de las Universidades (8 meses). (SEPIE, 2010)

Si analizamos el dato global el valor también se mantiene estable, en torno a los 7'50 meses, valores que en los últimos años han sido superiores a la duración media a nivel europeo (6 meses en 2010/11). (SEPIE, 2010)

Gráfico 4. Evolución de la duración media de las movilidades de estudiantes desde instituciones de enseñanza superior españolas por tipo de enseñanza.

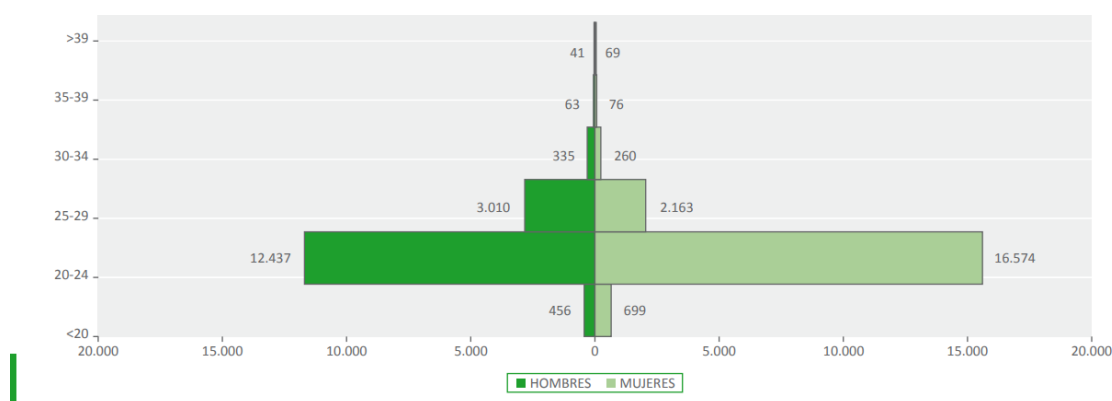


Fuente: SEPIE

La edad media de los estudiantes Erasmus enviados desde instituciones españolas fue de 22,7 años (al inicio del año 2010), similar a la media europea (22,5). (SEPIE, 2010)

El estudiante más joven tenía 18 años y el mayor 65. La pirámide de población muestra que la mayor parte de los estudiantes (80%) se encuentra entre 20 y 24 años (82'4 % a nivel europeo). Igualmente se observa una mayor participación de mujeres (54'84%) que de hombres, aunque inferior a la proporción a nivel europeo (61%). (SEPIE, 2010)

Gráfico 5. Número de movilidades de estudiantes desde instituciones de enseñanza superior españolas por edad y género



Fuente: SEPIE

17 estudiantes con necesidades especiales (discapacidad severa) participaron en la movilidad de estudiantes Erasmus desde instituciones españolas, lo que supone un 0'05%

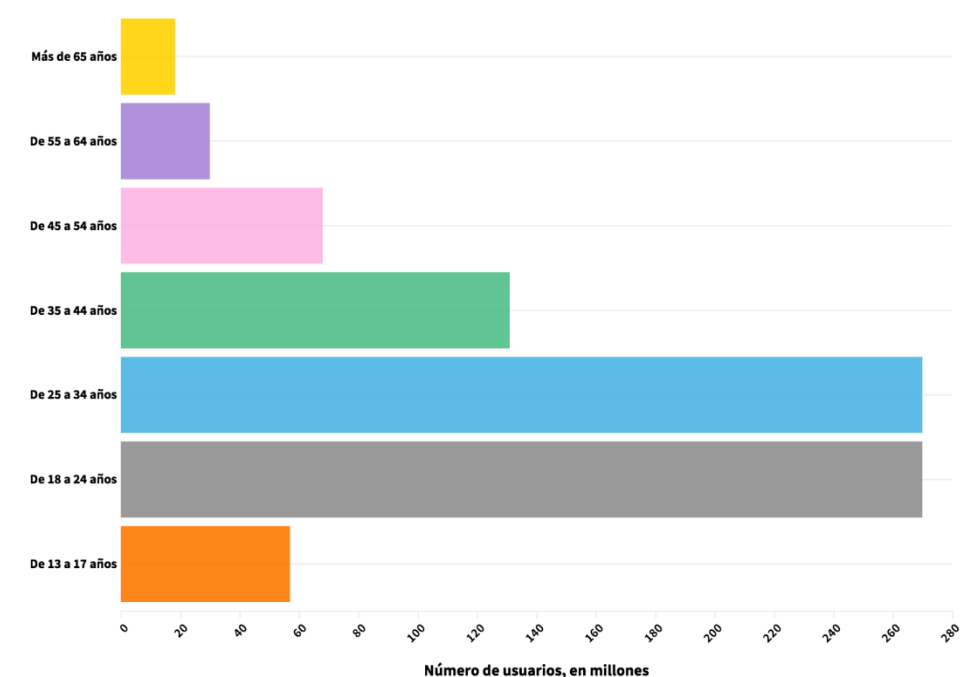
del número total de estudiantes Erasmus en España, inferior a la media europea, que fue del 0'11% (254 estudiantes). El número de estudiantes Erasmus sin beca (22), ya de por sí muy reducido, tuvo un importante descenso del 73% respecto al curso anterior (82). (SEPIE, 2010)

Los estudiantes sin beca apenas supusieron en el curso 2010- 11 un 0'06% del total de movilidades de estudiantes Erasmus enviados desde instituciones españolas, porcentaje muy inferior a la media europea (3%). En el curso 2010/11, 596 instituciones de enseñanza superior españolas participaron en las acciones de movilidad de estudiantes (para estudios y/o prácticas), lo que supuso un 20% del total de instituciones participantes en Europa (3.040). (SEPIE, 2010)

4. Tecnológico

Como es evidente, el uso y conocimiento de las tecnologías por parte de nuestro mercado objetivo es muy elevado y es de destacar que su manejo se ha visto fuertemente implementado como consecuencia de la pandemia. Así pues, lejos de suponer un problema, supone una gran ventaja, ya que nuestra **ERASMINE** ofrece su servicio de manera íntegramente online.

Gráfico 6. Usuarios de tecnología por edades



Fuente: Statista



Fuente: Statista

5. Medioambiental

Nuestro modelo de negocio no impacta de forma relevante en el medio ambiente: no tenemos una cadena de producción que produzca residuos ni utilizamos materias primas que contaminen. Utilizamos pocos recursos optimizándolos al máximo. Esto nos permite tener una imagen fuerte y una buena reputación, lo que tendrá un claro reflejo en nuestras Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y en cómo nos perciban nuestros clientes.

6. Legal

En vista de que nuestro producto se ofrece mediante una plataforma y de que uno de sus objetivos principales es el de facilitar y mejorar las relaciones e interconexiones sociales entre los estudiantes participantes en el programa Erasmus, nos encontramos con que antes de lanzar nuestro producto en este sector debemos conocer la tipología existente de redes sociales y elegir las más adecuadas para lograr nuestros objetivos con éxito. Por ello, un primer paso es comprender **qué son las redes sociales verticales y la diferencia con las redes sociales generalistas** y para ello emplearemos la descripción de SAAVEDRA HERNÁNDEZ (2017):

- **Redes Sociales Verticales:** Las redes sociales verticales aquellas que intentan agrupar a los usuarios en base a una temática o un concepto. También son conocidas como redes sociales de nicho, pues reúnen a usuarios con intereses comunes y ofrecen una gran especialización hacia ese interés común. Algunos ejemplos podrían ser LinkedIn, TripAdvisor o Spotify.

- **Redes Sociales Generalistas:** Denominadas también redes horizontales, reúnen a diversos perfiles de usuarios sin una temática o concepto definido. En ellas, conviven diferentes intereses por parte de los usuarios aunque, cada vez más, existen características propias de las redes verticales. Algunas redes generalistas destacadas pueden ser Facebook y Twitter. Abarcan todo tipo de relaciones e interconexiones- ya sean de amistad como de negocio, frente a otras centradas en fomentar relaciones y conexiones estrictamente profesionales, algunas redes con alcance local frente a otras de alcance mundial, otras sectoriales o centradas en negocios, intereses o aficiones concretas, redes

que priman el uso de unos soportes concretos (por ejemplo, fotos o vídeos), etc. SAAVEDRA HERNÁNDEZ (2017)

Por ello, pese a algunas características comunes, definir una única realidad tecnológica, social, económica o jurídica es una cuestión compleja.

En palabras de LÓPEZ-LAPUENTE si bien el objetivo inicial de las redes sociales podría señalarse como el de fomentar las relaciones e interconexiones entre personas, hemos vivido una evolución incesante de estos servicios que ha provocado que, a fecha de hoy, no exista consenso ni en el propio concepto de red social y se aplique este concepto a muy diversos modelos de negocio.

“Gracias al desarrollo tecnológico de los últimos años, por ejemplo en materia inteligencia artificial, y al aumento exponencial de usuarios de estos servicios, las redes sociales han evolucionado para intentar aportar cada día un mayor valor añadido a sus usuarios, con contenidos y funcionalidades cada vez más completos y complejos, mientras que en paralelo han buscado una mayor “monetización” de sus negocios, que un gran número casos se ofrecen de forma gratuita a los usuarios.

Para ello, las redes sociales y servicios equivalentes han invertido en la gestión eficiente de las grandes cantidades de información que manejan a través del denominado “big data” y en la oferta de servicios a personas, negocios e instituciones que sí sean monetizables, como son los de “publicidad dirigida”, es decir, publicidad adaptada a los gustos e intereses de los propios usuarios.” LÓPEZ-LAPUENTE (2020)

“Esta evolución incesante y exponencial que sigue produciéndose aún hoy en día, junto con esta doble vis económica y social que comporta que **la normativa aplicable a este tipo de servicios sea amplia, compleja y transversal**, debiendo tenerse en cuenta, además, que **dada la extraterritorialidad y carácter global de numerosas redes, la ubicación del prestador del servicio no coincide en muchos casos con la del usuario.**” LÓPEZ-LAPUENTE (2020)

Normativa aplicable:

Por ello, según afirma LÓPEZ-LAPUENTE (2020) **el primero de los retos jurídicos a enfrentar es el de la determinación de la norma aplicable y la de la autoridad de**

control competente, que en ocasiones no será la del país en el que se encuentre el usuario final del servicio.

“Esta situación ha llevado a que, en los últimos años, de forma cada vez más habitual, las normas nacionales o europeas busquen cada vez más la aplicación extraterritorial de sus reglas y protección, tal como ocurre con la normativa de protección de datos europea.” (LÓPEZ-LAPUENTE, 2020)

“Otro de los retos jurídicos está en la determinación del rol de los prestadores de servicios y de su responsabilidad, dado que, por la propia naturaleza de las redes sociales, gran parte de los contenidos e información volcada en cada red se genera por los propios usuarios, y son esos contenidos los que son susceptibles, en ocasiones, de incumplir determinada normativa o infringir derechos de terceros.” (LÓPEZ-LAPUENTE, 2020)

- **Tratamiento de datos personales:**

“Las redes sociales deben tener en cuenta el acervo normativo de aplicación a la hora de desarrollar sus actividades y una de las principales áreas normativas a tener en cuenta es la de protección de datos personales.

Actualmente, a nivel europeo, dicha normativa se contiene fundamentalmente en dos normas: el Reglamento (UE) 2016/679 relativo a la protección de las personas físicas en lo que respecta al tratamiento de datos personales y a la libre circulación de estos datos (conocido comúnmente como RGPD) y a nivel interno en la Ley Orgánica 3/2018 de Protección de Datos Personales y Garantía de los Derechos Digitales (conocida como LOPDGDD).

En este sentido, es importante tener claro que, según el RGPD, un dato personal es “toda información sobre una persona física identificada o identificable”, es decir, cualquier dato a través del cual la identidad de una persona pueda determinarse directa o indirectamente.

Esto implica que se consideren como dato personal desde las fotografías subidas en las cuentas y perfiles y en las que aparecen personas, el propio nombre de los perfiles, así como datos sobre la vida de los usuarios como, por ejemplo, sobre gustos, intereses u

opiniones, su lugar de residencia o sus relaciones con terceros, entre otros.” (LÓPEZ-LAPUENTE, 2020)

- **Otras normas aplicables:**

“Sin embargo, pese al foco que se ha puesto en los últimos tiempos en la aplicabilidad a estos servicios de la normativa de protección de datos, cabe aclarar que no solamente esta materia regula y aplica al funcionamiento de las redes sociales.

Existen otras normas específicas sobre Internet, como las de servicios de la sociedad de la información y comercio electrónico, las de protección a consumidores y usuarios y otras normas que establecen reglas específicas para los negocios y actos jurídicos desarrollados por medios digitales.

Además, estos servicios quedan regulados por normativas transversales y aplicables a cualquier negocio, tales como son las fiscales, de competencia, o las de publicidad.

Al margen de esta regulación general y transversal, la cuestión que lleva tiempo suscitándose por parte del legislador, en la doctrina e incluso en la opinión pública es la necesidad o no de establecer regulación específica a la tecnología y los negocios tecnológicos, sea el de redes sociales, plataformas digitales, inteligencia artificial, “blockchain” u otras tecnologías y negocios específicos que han surgido, o seguirán surgiendo, basados en tecnología de gran implantación en la actualidad.

Existen recientes ejemplos de cómo el legislador nacional ha probado esta nueva vía de establecer regulación específica a una tecnología concreta.” (LÓPEZ-LAPUENTE, 2020)

Por ejemplo: los derechos digitales que se aprobaron en la Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales, algunos de cuales sí se refieren a tecnologías y funciones tecnológicas específicas como las de geolocalización, video-vigilancia, a los mecanismos de monitorización de dispositivos digitales o las propias redes sociales y servicios similares.

Cabe plantear el horizonte temporal y la vida y vigencia de las normas que establezcan regulación de esta forma, en la medida en la que el desarrollo tecnológico y de los negocios digitales es cada vez más rápido. (LÓPEZ-LAPUENTE, 2020)

“Por ello, hay quienes abogan por una regulación más neutra tecnológicamente, como es el RGPD que aplica al tratamiento de datos con independencia de la tecnología o funcionalidad aplicada, frente a quienes consideran necesario regular los servicios y tecnologías concretas o, lo que es lo mismo, los fenómenos con impacto social y económico más relevantes en cada momento.

No obstante, la validez y estabilidad del modelo de regulación específica se complica cuando los conceptos regulados, como es el de las redes sociales, abarcan fenómenos tan variados y complejos como este.

En el contexto europeo, el debate acerca de los modos y modelos de regulación de las plataformas online y las redes sociales se encuentra en estos momentos en un punto de especial intensidad y complejidad.” (LÓPEZ-LAPUENTE, 2020)

Tal y como reza un artículo de ELDIARIO: “recientemente hemos visto cómo un tribunal belga ha ordenado a Facebook no continuar rastreando y almacenando datos (a través de las llamadas “cookies”) acerca del comportamiento de sus usuarios cuando visitan páginas web ajenas a la red social, advirtiéndolo de la imposición de una multa de 250.000 euros al día en caso de hacerlo. La decisión del tribunal se basa en el hecho de que Facebook no habría advertido a sus usuarios de tales prácticas, las cuales, por consiguiente, se consideran una violación del régimen vigente en materia de protección de datos (el cual por otra parte proviene de las normas establecidas a nivel de la Unión Europea).” (BARATA, 2018)

“En Francia se dio el caso de un usuario que demandó también a Facebook por desactivar y dar de baja su perfil en la red sin aviso previo y justificación. El usuario afectado, un profesional de la enseñanza, vinculó tal decisión al hecho de haber colgado en su perfil una imagen del cuadro “El origen del mundo”, de Gustave Courbet. Una pintura conocida e importante en la historia del arte universal, la cual aparentemente habría transgredido las normas internas de la red social en materia de desnudez femenina al presentar en primer plano los órganos sexuales de una mujer.” (BARATA, 2018)

Ilustra con otro ejemplo: “En Austria, el Tribunal Supremo ha decidido enviar al Tribunal Europeo de Justicia en Luxemburgo una cuestión prejudicial a propósito de la pasividad de Facebook a la hora de detectar y eliminar una serie de comentarios que atacaban frontalmente y de forma descarnada a la líder del Partido Verde, pidiendo, entre

otras cosas, que fuese enviada a una cámara de gas. Concretamente, pregunta el alto tribunal austríaco si el ordenamiento europeo permitiría imponer a Facebook un deber de eliminar ese tipo de comentarios, especialmente cuando son radicalmente contrarios al principio de dignidad humana y a las normas en esta materia aplicables en el país correspondiente. La red social alega no solamente que en este caso sus normas de comunidad (“community rules”) no habrían sido violadas, sino que rechaza también, en términos generales, la imposición de una obligación general de control y monitoreo de este tipo de expresiones en su entorno virtual.” (BARATA, 2018)

Así pues, sostiene que: “de hecho, la cuestión de las normas de contenidos de este tipo de plataformas ya suscitó debate y preocupación hace unos meses cuando el diario británico “The Guardian” publicó en exclusiva el “manual” que sus moderadores de contenidos debían seguir con relación a contenidos sexuales, relacionados con el terrorismo o violentos. La vaguedad, generalidad y práctica arbitrariedad de muchas de las normas y ejemplos allí incluidos generaron no poca perplejidad entre los expertos y activistas, por cuanto reflejaban el modo abiertamente discrecional con el que una de las plataformas actualmente más importantes para la difusión de ideas y opiniones podía llegar, en su caso, a censurar o impedir el acceso a determinados contenidos colgados por sus usuarios.” (BARATA, 2018)

Finalmente su tesis es la siguiente: “Es evidente que los intermediarios a los que se hace referencia se han convertido en los actores principales del proceso de difusión y distribución de todo tipo de contenidos, jugando un papel muy relevante a la hora de garantizar la “visibilidad” de los contenidos producidos por parte de medios tradicionales, tales como la prensa escrita o incluso la radio y la televisión, en la medida en que es cada vez más frecuente el hecho de que dichos contenidos son consumidos a partir de una recomendación o de su aparición en el marco de redes sociales y todo tipo de plataformas.

Sin embargo, es evidente también que el núcleo del negocio o el interés comercial de este tipo de empresas no radica en facilitar el ejercicio de la libertad de expresión o la promoción del intercambio plural y democrático de ideas. Se trata de actores que venden la información de sus usuarios a anunciantes y prestadores de otros servicios online sobre la base de ofrecer contenidos que resulten atractivos e interesantes para dichos usuarios.

Por otra parte, las plataformas defienden por una parte su derecho a tener su propio modelo de negocio, rechazando el papel de conformadoras de la opinión pública o

garantes del libre intercambio de ideas y pensamientos. Además, también defienden su derecho a establecer sus propias condiciones de uso y normas de comportamiento, por lo que, en principio, los usuarios deberían asumir que los límites y parámetros que rigen en el entorno virtual correspondiente no son los propios de un espacio público abierto. Dicho lo anterior, también es cierto que la presión política y ciudadana a la que éstas han sido sometidas ha llevado a adoptar y aceptar algunas medidas como la adopción de los códigos de conducta o acuerdos antes mencionados especialmente en el marco de la Unión Europea.

Estamos pues, en un terreno que presenta algunas paradojas difíciles de resolver. Si, por una parte, como algunos sostienen, es necesario introducir una mayor responsabilidad editorial en el comportamiento de los gestores de las redes, ello supondrá también aceptar la privatización de la regulación del ejercicio de la libertad de expresión, con todo lo que ello supone de pérdida de derechos, garantías y salvaguardas.” (BARATA, 2018)

También pone de relieve el hecho de que: “Existe en derecho internacional una creciente tendencia a reconocer y enfatizar la responsabilidad, también, de los actores privados y las corporaciones en la adecuada protección de los derechos humanos. Por ello, corresponde a las instancias públicas garantizar, en primer lugar, que las normas internas o de comunidad de las redes sociales sean, en lo que se refiere a contenidos, claras y precisas y no contengan restricciones o límites no razonables, arbitrarios o que puedan dar lugar a limitaciones desmesuradas de la libertad de expresión de los usuarios. En segundo lugar, también es necesario garantizar, a través de mecanismos regulatorios adecuados, que los procedimientos internos de remoción de contenidos, desactivación de cuentas u otras acciones similares sean transparentes, proporcionados, y permitan la intervención de los afectados, con la posibilidad asimismo de acudir a instancias imparciales de apelación.” (BARATA, 2018)

Por todo lo mencionado se torna necesario hacer referencia a la reciente propuesta de Ley de Servicios Digitales de la UE, la cual impone las siguientes obligaciones:

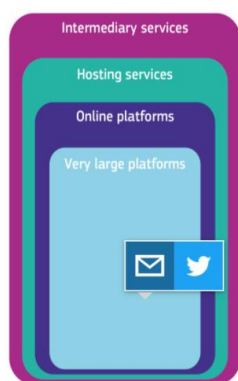
Cuadro 4. Obligaciones que emanan de la Ley de Servicios Digitales de la UE

	Servicios de intermediación de datos (obligaciones acumulativas)	Servicios de alojamiento de datos (obligaciones acumulativas)	Plataformas online (obligaciones acumulativas)	Plataformas muy grandes (obligaciones acumulativas)
Informes de transparencia	•	•	•	•
Requisitos sobre las condiciones de servicio, habida cuenta de los derechos fundamentales	•	•	•	•
Cooperación con las administraciones nacionales con arreglo a órdenes	•	•	•	•
Puntos de contacto y, en su caso, representante legal	•	•	•	•
Notificación y adopción de medidas y obligación de informar a los usuarios		•	•	•
Mecanismos de reclamación y recurso y de resolución extrajudicial de litigios			•	•
Alertadores fiables			•	•
Medidas contra las notificaciones y contranotificaciones abusivas			•	•
Comprobación de las credenciales de terceros proveedores (principio de conocimiento del cliente empresarial)			•	•
Transparencia de la publicidad online para los usuarios			•	•
Denuncia de infracciones penales			•	•
Obligaciones sobre gestión de riesgos y responsables del cumplimiento				•
Auditoría externa de riesgos y rendición pública de cuentas				•
Transparencia de los sistemas de recomendación y posibilidades de elección de los usuarios para el acceso a la información				•
Intercambio de datos con administraciones e investigadores				•
Códigos de conducta				•
Cooperación en materia de respuesta a las crisis				•

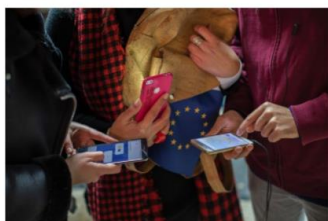
Fuente: Comisión Europea

Tal y como establece el reciente estudio de la COMISIÓN EUROPEA (2020) la Ley de Servicios Digitales consta de una serie de normas sobre los servicios de intermediación en línea, que millones de europeos utilizan cada día. Las obligaciones de los distintos agentes se corresponden con su respectivo papel, tamaño e impacto en el ecosistema *online*.

Imagen 5. Agentes a los que se destina la Ley de Servicios Digitales de la UE



- **Servicios de intermediación**, que ofrecen infraestructuras de red; proveedores de acceso a internet, registradores de nombres de dominio, que a su vez incluyen:
- **Servicios de alojamiento de datos** tales como servicios en nube y de alojamiento web, que a su vez incluyen:
- **Plataformas online** que reúnen a vendedores y consumidores, tales como mercados *online*, tiendas de aplicaciones, plataformas de economía colaborativa y plataformas de redes sociales.
- Las **plataformas online muy grandes** plantean especiales riesgos en cuanto a difusión de contenidos ilícitos y nocivos para la sociedad. Se contemplan normas específicas para las plataformas que llegan al 10% de los 450 millones de usuarios europeos.



Todos los intermediarios *online* que ofrecen sus servicios en el mercado único, tanto si están establecidos en la UE como fuera de ella, deberán cumplir las nuevas normas. Las microempresas y pequeñas empresas tendrán obligaciones en proporción con su capacidad y dimensiones, sin por ello olvidar su obligación de rendir cuentas.

Fuente: Comisión Europea

Este estudio revela la evidencia de que los Estados no pueden delegar en las redes sociales y plataformas funciones relevantes en materia de garantía de una comunicación pública abierta, plural y sin restricciones injustificadas. Pero también lo es que será necesario introducir los mecanismos adecuados a fin de evitar que el papel innegable que corresponde a aquéllas en la gestión de los contenidos que facilitan no dé lugar a distorsiones o disfunciones incompatibles con el funcionamiento de una democracia plural. (COMISIÓN EUROPEA, 2020)

Según la Comisión Europea, estas nuevas normas son proporcionadas, favorecen la innovación, el crecimiento y la competitividad, y facilitan la expansión de las plataformas más pequeñas, las pymes y las empresas emergentes. Además afirma aportar un equilibrio de responsabilidad entre las plataformas y las administraciones públicas basada en los valores europeos. Las normas:

- Protegen mejor a los consumidores y sus derechos fundamentales *online*.
- Establecen un sólido marco de transparencia y rendición de cuentas para las plataformas *online*.
- Impulsan la innovación, el crecimiento y la competitividad en el mercado único.

Para los ciudadanos



- Más opciones, precios más bajos.
- Menor exposición a contenidos ilícitos.
- Mejor protección de los derechos fundamentales.



Para los proveedores de servicios digitales

- Seguridad jurídica y armonización de las normas.
- Puesta en marcha y expansión más fáciles en Europa.



Para las empresas usuarias de servicios digitales

- Más opciones, precios más bajos.
- Acceso a los mercados de la UE a través de las plataformas.
- Igualdad de condiciones frente a los proveedores de contenidos ilícitos.



Para la sociedad en general

- Mayor control democrático y supervisión de las plataformas sistémicas.
- Atenuación de riesgos sistémicos tales como la manipulación.

Fuente: Comisión Europea

¿Qué consecuencias tienen las nuevas obligaciones?

La Ley de Servicios Digitales mejora significativamente los mecanismos de eliminación de contenidos ilícitos y protección efectiva de los derechos fundamentales de los usuarios, incluida la libertad de expresión. Además, la Ley introduce una mayor

supervisión pública de las plataformas, en particular las que llegan a más del 10% de la población de la UE. (COMISIÓN EUROPEA, 2020)

En concreto, según la Comisión Europea esto implica:

- **medidas para luchar contra los bienes, servicios o contenidos ilícitos *online***, tales como un mecanismo para que los usuarios denuncien este tipo de contenidos y para que las plataformas cooperen con "alertadores fiables"
- **nuevas normas sobre trazabilidad de empresas usuarias** en los mercados *online* para ayudar a identificar a los vendedores de bienes o servicios ilegales
- **garantías eficaces para los usuarios**, incluida la posibilidad de impugnar las decisiones de los moderadores de contenidos de las plataformas
- **medidas de transparencia** para las plataformas *online*, inclusive sobre los algoritmos utilizados para las recomendaciones
- **obligación para las plataformas muy grandes** de evitar abusos de sus sistemas gracias a medidas basadas en el riesgo y auditorías independientes de su gestión de riesgos
- **acceso de los investigadores** a los datos clave de las plataformas más grandes a fin de comprender cómo evolucionan los riesgos *online*
- **estructura de supervisión adecuada a la complejidad del ciberespacio**: los países de la UE desempeñarán el papel principal, con el apoyo de un nuevo Consejo Europeo de Servicios Digitales; en el caso de las plataformas muy grandes, supervisión y ejecución reforzadas por parte de la Comisión.s

El Parlamento Europeo y los Estados miembros debatirán esta propuesta de ley de la Comisión según el procedimiento legislativo ordinario. Una vez adoptadas, las nuevas normas serán directamente aplicables en toda la UE.

- **Normativa aplicable a la contratación**

En **ERASMINE** los pactos establecidos entre las partes se regirán por las normas jurídicas sustantivas del territorio en el que el contrato vaya a surtir efectos, por lo que para cada relación contractual habrá de observarse dicha normativa.

Para el caso de un eventual incumplimiento contractual por parte de la empresa proveedora, esta se compromete a abonar por adelantado a **ERASMINE** la suma de una cantidad cierta que suponga la indemnización del referido incumplimiento, correspondiendo a nuestra empresa efectuar el pago de dicha suma al estudiante en concepto de los perjuicios irrogados a los efectos de mitigar la insatisfacción generada en relación al servicio contratado, sin perjuicio de proporcionar una solución al cumplimiento del objeto contractual ofreciendo al estudiante la posibilidad de contratar el mismo servicio con un proveedor distinto, sin tener que desembolsar cantidad adicional alguna.

Con esta medida, se pretende fomentar la libre y sana competencia entre los distintos proveedores con los que contamos a la hora de ofrecer cada servicio, de manera que dicha competitividad estimule a nuestros proveedores a ofrecer el trato más ético y adecuado a nuestros estudiantes.

Por el contrario, en caso de que el incumplimiento se efectúe por el estudiante, el proveedor, como paso previo a denunciar dicho incumplimiento, habrá de notificar al alumno dicha situación irregular, y transcurridos 10 días podrá rescindir el contrato unilateralmente en caso de persistencia, sin que ello implique o suponga un gravamen económico a la empresa proveedora, y sin que **ERASMINE** deba asumir el incumplimiento contractual del estudiante.

Por todo ello, ante el eventual incumplimiento, como paso previo a un conflicto entre proveedor y estudiante, nos comprometemos a conciliar entre ambos, tal y como se ha referido en párrafos anteriores, evitando la problemática situación que supone para ambas partes litigar y someterse a una jurisdicción y a un ordenamiento jurídico desconocidos.

- **Competencia judicial internacional y ley aplicable**

No obstante lo anterior, en caso de persistir la controversia causada por incumplimiento del proveedor se someterán por aceptación de las condiciones generales de contratación de **ERASMINE**, a los órganos jurisdiccionales españoles, en concreto, a los de la provincia de Alicante, siendo aplicable a tal efecto la ley española.

IV. Análisis de las 5 fuerzas de Porter: Análisis del Microentorno

1. Competidores y productos sustitutivos

Analizaremos la competencia de nuestro modelo de negocio a través de una clasificación basada en tres niveles.

Primero la **competencia directa o de primer grado**, es decir, aquellas empresas que proporcionan los mismos servicios o soluciones que nosotros y que operan en el mismo mercado con el mismo perfil de clientes potenciales y con los mismos canales de distribución.

En este apartado, podemos hablar del proyecto murciano Erasmusu, el cual se describe como comunidad de estudiantes Erasmus en la que a través de su página web ofrecen información sobre destinos y becas Erasmus, permitiendo conectar arrendadores con arrendatarios, alumnos con profesores particulares y empresas o autónomos que demandan mano de obra de estudiantes.

No obstante, podemos determinar que a falta de aglutinar la totalidad de servicios que nuestra empresa ofrece, los cuales se hallan respaldados, a su vez, por la garantía que ofrecemos respecto a las terceras empresas con las que colaboramos, -a diferencia de nuestro competidor-, se trata de una característica que podemos explotar a nuestro favor: ya que mientras que nuestra competencia directa solo opera en ámbitos reducidos y determinados, nuestro negocio opera ofreciendo un abanico mucho más amplio de servicios, permitiendo que el alumnado que participe en el programa Erasmus pueda acceder a todos aquellos servicios de interés relacionados con la ejecución y desarrollo del programa desde un mismo portal, respaldados por nuestra garantía al contratar con terceras empresas, por lo que seríamos pioneros en la creación de una aplicación de este calado a nivel comunitario.

En un segundo nivel, tenemos que hablar de la **competencia indirecta o de segundo grado**, es decir, aquellas empresas que proporcionan unos servicios o soluciones similares pero que difieren en alguna o varias cuestiones en aquello que nosotros ofertamos y que operan en el mismo mercado con el mismo perfil de clientes potenciales y con los mismos canales de distribución.

Para llevar a cabo este análisis conviene dividirlo en las dos necesidades a las que damos respuesta.

Por un lado, en cuanto a nuestro servicio de información acerca de las titulaciones, convalidaciones, créditos, etc... encontramos una ingente cantidad de portales públicos y privados tales como: Erasmusapp, la página web de la Comisión Europea o las webs de las instituciones de origen y destino.

Por otro lado: en lo referido al plano de superar o mitigar el óbice económico que supone el total de desembolsos a realizar en las partidas de gasto analizadas en apartados anteriores⁵ también hallamos programas de iniciativa privada y pública que ofrecen ayuda económica a los estudiantes, como los que lleva a cabo el Banco Santander mediante su anual Beca Erasmus, las administraciones públicas estatales, autonómicas o locales y la UE.

Estas opciones siguen siendo menos ventajosas que la que proponemos nosotros ya que mediante su uso, el estudiante se ve abocado a consultar y contratar con distintas empresas lo cual se traduce en un mayor nivel de burocracia que puede disuadir o confundir al estudiante. Cabe mencionar además que estos portales no se hacen responsables de los enlaces a sitios web de terceros, lo que podría desembocar en estafas o engaños indeseados teniendo en cuenta que por la entidad del programa, las referidas terceras empresas exceden del ámbito estatal, por ello necesariamente debemos hacer referencia a la calidad del servicio web que ofertamos. Un buen mecanismo para asegurar esta calidad es la contratación con empresas que gocen certificados de calidad oficiales ISO, como por ejemplo las relativas al software que desarrolla nuestra aplicación, contenidas en la familia ISO/IEC 25000, que nos garantizarán ventajas tales como:

- Diferenciación respecto de los competidores, mejorando fallos y acortando tiempos.
- Cumplimiento de unos parámetros de calidad estandarizados.
- Detección de defectos en el producto software y su eliminación en el menor tiempo posible, lo que supone un ahorro de costes.
- Evaluación y control del rendimiento del producto software desarrollado.

⁵ Páginas 19-23: se describen las partidas de gasto básicas y adicionales de un estudiante Erasmus medio.

- Cumplimiento de unos niveles necesarios de seguridad (confidencialidad, integridad, autenticidad, etc.).

Nuestro servicio, en suma, es más seguro, intuitivo y completo.

Por otro lado, el servicio de arrendamiento que ofrece Erasmusu sigue sin adaptarse a todas las necesidades económicas pues se limita a poner en contacto arrendadores tradicionales con arrendatarios sin contar con nuestra modalidad de contacto entre estudiantes y personas de tercera edad, que ofrece un precio más asequible al nicho de estudiantes con menos recursos económicos a cambio de obtener compañía y ayuda en su día a día.

De nuevo somos más competitivos ya que el coste de arrendar una habitación en una residencia o a un arrendador habitual, como es obvio, manifiestamente superior a alquilar una habitación con las condiciones mencionada.

Nosotros, al igual que las inmobiliarias, obtendríamos una comisión equivalente a una mensualidad, por lo que somos más económicos.

Por último, los **productos sustitutivos o de tercer grado** que cubren la misma necesidad principal que lo hace nuestro servicio, pero de una forma distinta y siguen compitiendo en el mismo mercado o sector que nosotros. Igual que en el nivel anterior dividiremos nuestro análisis en dos.

Para cubrir las necesidades informativas de los estudiantes, los productos sustitutivos serían las web institucionales y comunitarias, lo que les obliga a consultar un gran número de fuentes distintas que en ocasiones ofrecen información contradictoria, por lo que se puede decir que cubren la misma necesidad que nosotros, pero por otro medio.

Por otro lado, para cubrir la necesidad de alojamiento, también se pueden recurrir a los colegios mayores universitarios, pero suelen ser soluciones más costosas e incómodas pues en ocasiones la distancia al centro universitario es muy elevada.

Por lo tanto, **ERASMINE** sigue ofreciendo una solución con un mayor horizonte de posibilidades, lo que permite al joven ahorrar o disminuir los gastos fijos, a fin de obtener el mayor provecho a su estancia en el país de destino durante el programa de intercambio.

Tras este análisis de la competencia, podemos afirmar que tenemos una ventaja competitiva sostenible y duradera a través de la estrategia de especialización vía diferenciación ya que ofrecemos un trato personalizado y continuado en el tiempo, desde antes del inicio del programa, durante y al término. Ello es así puesto que antes de la contratación examinamos a nuestros clientes para asegurarles un servicio de calidad, pero también a posteriori llevamos a cabo un seguimiento para confirmar que la relación entre el arrendador, el empresario / particular que contrate al estudiante, y el estudiante son sostenibles.

Por lo tanto, nuestros competidores principales representan una amenaza controlable por todos los motivos explicados anteriormente.

2. Clientes

Nuestro negocio presenta una característica muy particular y es que **ERASMINE** intermedia entre cinco colectivos, con características totalmente opuestas, cubriendo dos necesidades al mismo tiempo por lo que no nos hallamos ante un sólo tipo de cliente, sino cinco, lo que conviene tener en cuenta a la hora de analizarlo.

Por un lado, tenemos a los **estudiantes** que buscan interactuar entre sí, obtener información relevante en todos los aspectos relacionados con el programa Erasmus y contratar los diversos servicios necesarios para desarrollar el intercambio, tales como: hospedaje, transporte de equipajes, clases de idiomas, etc. Aunque este tipo de servicios se pueda calificar como una operación compleja, los jóvenes son particularmente sensibles al precio.

Por otro lado hemos de analizar al grupo relativo a los **arrendadores**, que en vista de que la cuestión de la ubicación no supondrá un problema dado que hay residencias, pisos y gente de tercera edad en la mayoría de las zonas de las ciudades universitarias, la cuestión principal a abordar sería el precio y es que queremos ser líderes en ese aspecto.

Sin embargo, es cierto que esta última opción, es decir, la relativa al alquiler de habitaciones en domicilios de personas de tercera edad, el reto en el que consiste el punto de partida pasa por tener que admitir que se sienten solos, lo que - por cuestiones de autoestima - suele ser un paso duro y, asimismo han de considerar la opción de convivir con un desconocido, con hábitos muy distintos a los suyos como consecuencia de su diferencia de edad, en su propio hogar.

Para empezar tienen que admitir que se sienten solos, lo que - por cuestiones de orgullo y autoestima - suele ser un proceso duro y, además, tienen que considerar la opción de meter a un desconocido, un joven con hábitos muy distintos a los suyos, en su propio hogar. Como contrapartida, entre los puntos positivos hallamos que les permite seguir viviendo en su propia casa e ingresar una pequeña renta mensual que complementa su pensión, y además desarrollaremos la posibilidad de reubicar al inquilino si la convivencia a corto o medio plazo no es sostenible, y finalmente sentirse independiente y útil en gran medida, ya que su rol en este servicio sería el de arrendador y no el de una persona dependiente que supone una carga debiendo ser atendida por un cuidador o, en su defecto, ingresada en una residencia de la tercera edad, lo cual en muchos casos contribuye a un deterioro más avanzado al influir directamente en su estado anímico de modo negativo.

Además, **ERASMINE** ofrece una serie de garantías y seguridad desarrolladas en apartados ulteriores que no puede suplirse meramente intermediando entre ellos, ya que nosotros cumpliremos una función de selección y de seguimiento clave para construir una convivencia de calidad.

Por otro lado, tenemos a los **empresarios o particulares que deseen contratar los servicios de los estudiantes**. La cual constituye una realidad algo más compleja, dado que mientras en el primer servicio tenemos dos perfiles similares con una misma necesidad, en este caso el empresario o particular que requiera los servicios de nuestros estudiantes es de índole muy variada.

Las empresas de los sectores antecitados se anunciarán en nuestra plataforma para conseguir mano de obra de nuestros estudiantes a cambio de un abono periódico.

Otra de las categorías corresponde a aquella integrada por las **empresas que ofrecen portes y mudanzas comunitarios** que podrán utilizar nuestro portal para ofrecer sus servicios.

De la misma manera podrá hacerlo el último grupo de clientes: las **entidades de crédito**, cuya labor será ofrecer préstamos personales a los estudiantes como consecuencia de la insuficiencia y retraso mencionados anteriormente en lo referido a los pagos periódicos de la beca.

De este último sector percibiremos un porcentaje de la transacción que consigan llevar a cabo con nuestros estudiantes.

Tal y como indica el portal HELPMYCASH, en España existen diversas ofertas de préstamos personales para estudios con la **finalidad específica de estudios en el extranjero**, que se caracterizan por presentar unas condiciones muy ventajosas **para que todo el mundo pueda acceder a una formación superior**. Estos son algunos de los préstamos personales para estudios que reúne el portal:

- **“Préstamo Blue-Erasmoo de BBVA:** este préstamo concede **hasta 6.000 €** para financiar los estudios en el extranjero sin intereses con un plazo de reembolso entre 3 y 9 meses. Además ofrece la posibilidad de solicitar un periodo de **carencia de hasta 24 meses**.

- **Anticipo de beca de Santander:** concederá la suma de la beca hasta un **máximo de 9.000 €** para estudiantes de hasta 31 años a un interés de **Euribor + 4,50 %** (con una comisión e apertura del 3 %) a devolver en un plazo máximo de 12 meses. Para acceder a este préstamo personal **la beca debe estar domiciliada en una cuenta de la entidad** y es necesaria una acreditación de la concesión.

- **Préstamo Erasmus de Openbank:** es un préstamo personal dirigido a estudiantes a los que se les haya concedido una beca de movilidad y sirve para afrontar los gastos de matrícula y estancia en el extranjero. Ofrece **hasta 18.000 € a un 8,00 % TIN** en forma de **préstamo al descuento**, esto significa que los prestatarios pagan una primera cuota de intereses y luego durante un **plazo de 10 meses** pagarán las cuotas del importe solicitado.

- **Préstamo Estudios de Banco Popular:** esta entidad ofrece **diferentes tipos de préstamos personales** para financiar nuestros estudios, la carrera entera o un máster. Dependiendo del tipo de crédito que escojamos podemos acceder **desde 6.000 €** hasta el coste total de la matrícula más gastos de vida, con unos intereses desde **7,37 % TAE** y una comisión de apertura del 1,00 %.

- **Crédito Proyecto Estudios de Cofidis:** ofrece hasta **15.000 €** para financiar los estudios con un **interés del 4,95 % TIN**, más barato que otras entidades bancarias, para devolver en un **plazo de 3 años**. Con una comisión de apertura del 2,00 %. Además el estudiante podrá disponer del **dinero en su cuenta en 24 horas** una vez el crédito ha sido aprobado.” (5 préstamos personales para financiar tu Erasmus, 2015)

Si hacemos un **análisis sobre los roles en la decisión y en el acto de compra**, la tabla quedaría de la siguiente manera:

Cuadro 5. Roles en la decisión y acto de compra

ROLES	JÓVENES	ARRENDADORES	EMPRESARIOS PARTICULARES	EMPRESAS DE PORTES	ENTIDADES FINANCIERAS
INICIADOR	Joven o sus padres	Empresa o particular	Empresario o particular	Empresa	Entidad financiera
INFLUENCIADOR	Prescriptores, redes sociales, otros jóvenes y amigos, servicio de apoyo al estudiante de las universidades, familiares	Redes sociales, portales especializados, otros arrendadores	Redes sociales, portales especializados, otros empresarios o particulares	Redes sociales, portales especializados	Redes sociales
DECISOR	Joven o sus padres	Arrendador o sus allegados o familiares	Empresa o particulares	Empresa	Entidad financiera
COMPRADOR	Joven o sus padres	arrendador	empresario	Empresario o departamento de recursos humanos	Entidad financiera
CONSUMIDOR	joven	arrendador	Empresa o particular	empresa	Entidad financiera

Fuente: elaboración propia

A la luz del esquema expuesto, resalta el hecho de que donde hay que intentar interceder es con el rol de INFLUENCIADOR, para lo cual recurriremos a tener una

fuerte presencia en redes sociales y e invertir en el uso de “influencers” o prescriptores de marca.

Por último, para hacer un análisis lo más exhaustivo posible analizaremos una a una las distintas fases del proceso de decisión de compra de los diversos servicios que ofrecemos.

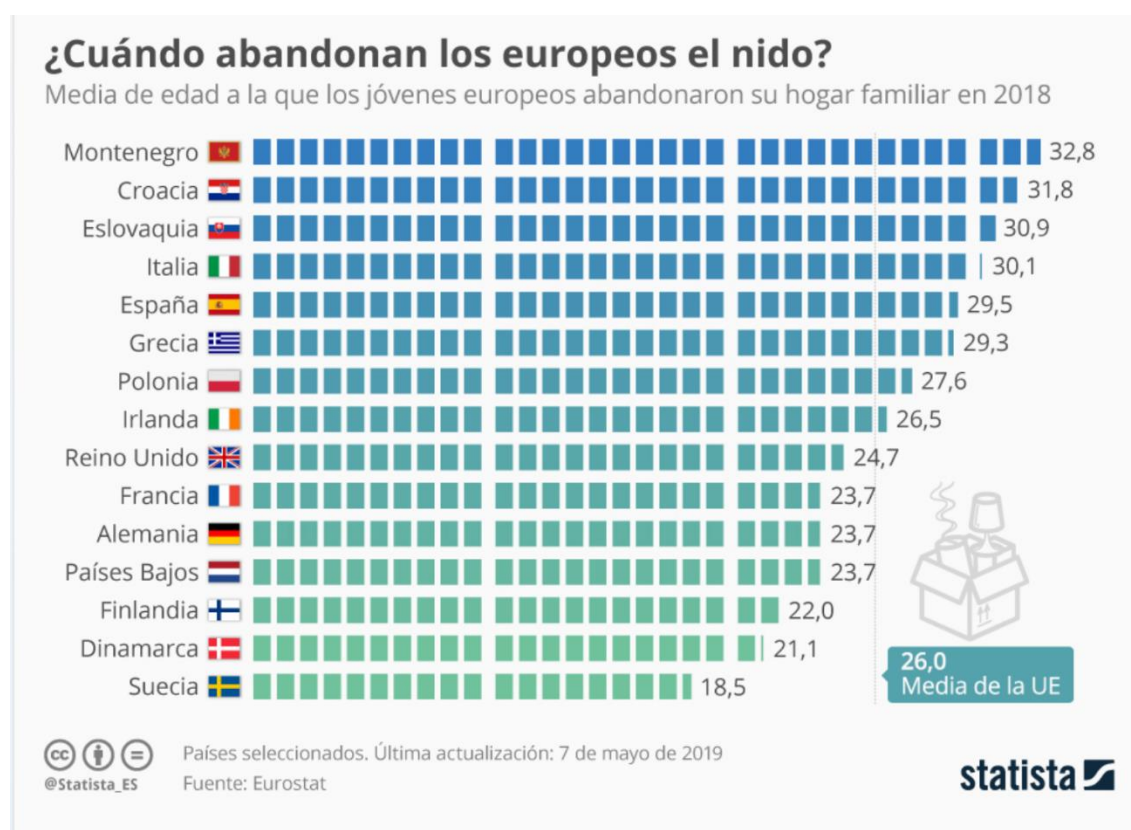
1) Fase 1: Reconocimiento del problema o de la necesidad:

Como ya hemos indicado anteriormente las necesidades que afectan a nuestro principal grupo de clientes, que son los estudiantes, más que necesidades, habría que calificarlas de “preocupaciones”, ya que son problemas sociales que han estallado en la sociedad: nuestros jóvenes, como consecuencia de la presencia y el gran volumen de trabajo diario que comporta el plan Bolonia y en vista de la situación del mercado laboral actual, se hallan generalmente en una situación económica generalmente precaria que comporta que acaben resignándose a cuatro escenarios poco halagüeños: en primer lugar no poder trabajar mientras se prolongue su etapa de estudiante, en segundo lugar trabajar en la economía sumergida -dado que ofrece horarios más generalmente más flexibles-, en tercer lugar trabajar únicamente los fines de semana, la cual, nuevamente supone una solución poco efectiva como consecuencia del insuficiente nivel de ingresos que comporta. Finalmente, el cuarto y último escenario responde a la dependencia económica de los progenitores, que suele suponer el escenario más habitual actualmente, ya que partiendo del hecho de que los jóvenes españoles se hallan entre los europeos que más tarde se independizan, los cuales cuentan con una media de edad de 29,5 años, siendo 3,5 años superior al promedio de los ciudadanos de la Unión Europea, que se independizan a los 26 años, según el Eurostat. (*Los jóvenes españoles, entre los europeos que más tarde se independizan*, 2019)

Por si esto fuera poco, en nuestro país, el día de la emancipación familiar incluso se ha retrasado ligeramente con respecto al 2017, momento en el que era de 29,3 años. Curiosamente desde el comienzo del nuevo milenio, la edad de abandono del nicho familiar fue decreciente hasta el 2009, momento en el que este alcanzó su valor más bajo con 28,3 años. (*Los jóvenes españoles, entre los europeos que más tarde se independizan*, 2019)

Con el comienzo de la crisis, la adquisición de una casa propia, bien sea a título de propietario o de arrendatario, se ha ido postergado prácticamente sin excepción hasta la actualidad, tendencia que todavía no se ha revertido. Tal y como muestra este gráfico de Statista, los jóvenes que más temprano hacen la maleta en la Unión Europea residen en Suecia, con una edad promedio de 18,5 años. (*Los jóvenes españoles, entre los europeos que más tarde se independizan*, 2019)

Gráfico 7: edad de emancipación media de la UE



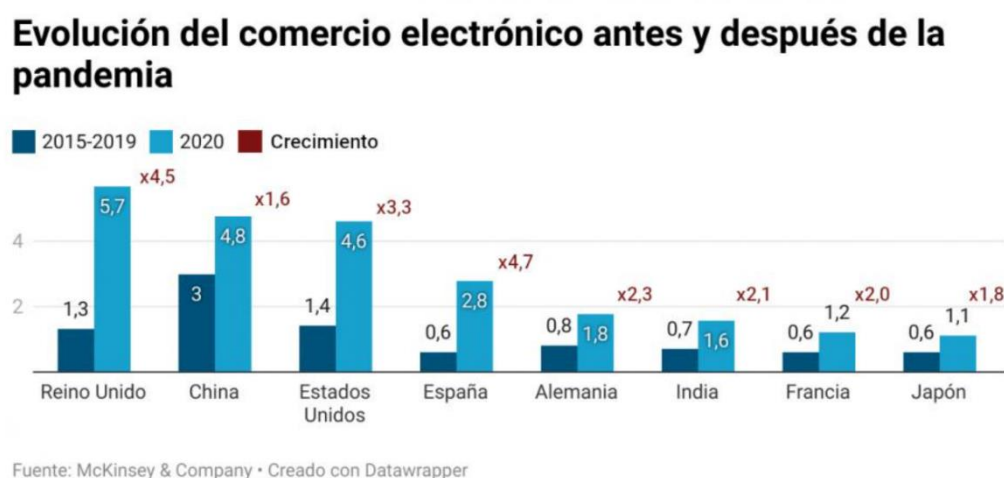
Fuente: STATISTA

Cabe destacar que todos los escenarios descritos se han visto fuertemente agravados como consecuencia de la pandemia.

Por otro lado, los jóvenes a los que se dirige nuestra empresa también se ven perjudicados por la escasa cuantía e irregularidad de las becas destinadas a los estudiantes del programa Erasmus, lo cual pretendemos mitigar a través de nuestros servicios, cuyo pilar fundamental no es otro que la oferta de una información completa, adecuada, ordenada y accesible.

En lo que se refiere al resto de clientes que son los que conforman la otra cara de la moneda de nuestra plataforma, es decir, los empresarios y autónomos con los que contratarán nuestros estudiantes, sus necesidades son fácilmente detectables en tanto coinciden con la necesidad principal del grueso de las empresas a nivel mundial en la coyuntura actual, es decir, potenciar y explotar su exposición y oferta de servicios y productos a nivel online como consecuencia de la pandemia, lo cual se puede apreciar fácilmente en el gráfico adjunto:

Gráfico 8: evolución del comercio online antes y después de la pandemia



Fuente: McKinsey & Company

La pandemia ha traído consigo un nuevo paradigma laboral, pero también una nueva forma de consumo. **Si el comercio online ya era una necesidad para algunas compañías, la llegada del confinamiento ha convertido el canal digital en un auténtico salvavidas para amortiguar el impacto económico del COVID-19.**

Durante los meses más duros de la epidemia **fueron muchos los consumidores que descubrieron en el comercio online una nueva forma de consumo.** Este movimiento se ha hecho notar en todo el mundo, pero lo ha hecho con especial atención en España, donde la tendencia se abrió paso de forma discreta a comparación de otros países.

Ahora, una encuesta realizada por la consultora global McKinsey and Company, atestigua esto anterior: **la venta online en España se ha multiplicado casi por 5 durante la epidemia.** Se trata, pues, de un ritmo mucho más alto que al acontecido en otros países, incluso por encima de China, bautizada, y con motivos, como la cuna del *e-commerce*.

Por ello aprovecharemos este momento clave de crecimiento online exponencial de nuestros clientes para ofrecer nuestro servicio, aprovechando este momento de incertidumbre provocado por la inclusión de nuevos productos en su cartera de servicios sobre los cuales tienen dudas acerca de si su apuesta funcionará, por lo que se sentirán respaldados por la proyección que ofrecemos a sus servicios.

La estrategia de marketing a seguir en este campo será: te voy a ayudar a que tengas más garantías en esta novedad en la que vas a emprender.

2) Fase 2: Búsqueda de información:

En primer lugar, en vista de que nuestro negocio ofrece un servicio novedoso, la única forma de que nos conozca nuestro consumidor será impactando en las fuentes externas, concretamente, las relativas al marketing y a las fuentes independientes.

De un lado, las **fuentes de marketing** basadas en fomentar y potenciar nuestra web y app e invertir en publicidad son mecanismos a los que podemos acceder de forma sencilla, por lo que nos centraremos en potenciarlas al máximo posible. Para ello trataremos de hacerla lo más intuitiva posible de cara a nuestro colectivo de clientes compuesto por estudiantes, y por otro lado, en lo referido a captar la atención del grupo de clientes conformado por empresarios nos centraremos en potenciar el atractivo de nuestra web y app, mediante el contenido, ya que somos conscientes de que lo primero que un ejecutivo hará cuando se le mencione el nombre de nuestra empresa será consultar nuestra web a fin de consultar referencias, productos etc. Por ello hemos de ofrecer mucho contenido descargable y que demuestre liderazgo de pensamiento. Finalmente, será importante posicionarla bien en los principales buscadores con palabras clave.

De otro lado, en lo relativo a las **fuentes independientes**, entre las que hallamos revistas, grupos de consumidores, administraciones públicas, nos centraremos en dar a conocer nuestro servicio a través de las asociaciones y centros de apoyo al estudiante de las distintas universidades que buscan ayudar a los estudiantes para encontrar información relevante a efectos del programa Erasmus en lo que al colectivo de consumidores estudiantes se refiere.

En cuanto a nuestro otro grupo de clientes conformado por las empresas nos centraremos a darnos a conocer mediante los grupos de asociaciones empresariales y conferencias de cada uno de los sectores que conforman este grupo de clientes.

Siguiendo las recomendaciones de un nuevo estudio trataremos de asistir a foros y conferencias como expertos presentando casos de éxito e invitando a algún cliente satisfecho a presentar la solución implantada en su empresa, o haciendo una mesa redonda para discutir como innovar en determinado sector. (*¡Pescando peces gordos! 15 estrategias para vender a grandes clientes*, 2017)

Una vez superada esta primera etapa en la que hemos de recurrir a las fuentes externas mencionadas, nuestros consumidores compartirán su experiencia con sus amigos, compañeros de estudios, familiares y conocidos como fuentes externas personales, por lo que en el caso de nuestro grupo de consumidores conformado por los empresarios trataremos de dirigirnos a varias de sus áreas funcionales **buscando contactos de confianza de nuestro cliente potencial en las áreas estratégicas más importantes**, ya que somos conscientes de que las decisiones se toman en equipo y suelen afectar al área de gestión (la que pide, por ejemplo, la compra de un nuevo sistema), al área técnico (el que define las especificaciones) y la de compra/financiera (que ejecuta o financia la compra). Por otro lado, aprovecharemos los grupos y contactos en LinkedIn para que influyan en su toma de decisiones, tal y como recomienda dicho estudio para el que se han consultado a pymes y expertos en marketing estratégico qué estrategias funcionan para llegar a grandes clientes (*¡Pescando peces gordos! 15 estrategias para vender a grandes clientes*, 2017)

Las **fuentes internas** (es decir, los recuerdos del consumidor) tendrán aquí un menor impacto, pero aun así conviene distinguir: Por un lado, para los estudiantes, el impacto es ínfimo, dado que no van a volver a tener opciones de poder repetir en nuestro servicio pues únicamente da respuesta a una situación temporal y con un horizonte determinado. Por otro lado, para el colectivo de empresarios, estas fuentes internas tendrán un mayor protagonismo ya que si ha tenido una experiencia positiva mediante la contratación de nuestros servicios, obteniendo los beneficios esperados o la proyección necesaria para su negocio, repetirá su elección manteniendo la relación empresarial de manera continuada. Por lo tanto, tendrán mayor importancia solo para uno de nuestros mercados objetivos.

3) Fase 3: Evaluación de las alternativas:

En esta etapa, conseguiremos hacer valer nuestra clara ventaja competitiva. Por un lado para el estudiante, cuando analice qué le aporta **ERASMINE** concluirá que es una opción muy completa, segura y eficiente, mucho más que la de recurrir a los tradicionales foros que ofrecen soluciones incompletas, información vaga, desactualizada y contradictoria y servicios que a menudo implican una contratación con terceros sin garantía que respalde la operación. Asimismo, se trata de un servicio gratuito dado que para acceder a él no es necesario efectuar ningún abono puntual ni periódico, dado que nuestra fuente de ingresos procede de la publicidad en nuestra web y app y de las comisiones de las operaciones realizadas entre ambos grupos de clientes.

Por otro lado, las empresas verían que es una opción altamente beneficiosa dado que a cambio de un gran margen de exposición y alcance, junto con la percepción de atractivos beneficios -que mejorará considerablemente su imagen corporativa al ayudar a los jóvenes estudiantes- únicamente habrán de abonar un discreto margen de la operación por la utilización de nuestra plataforma.

Además de que para ambos colectivos se trata de un servicio adaptado a todas las particularidades que puedan presentarse.

4) Fase 4: Decisión de compra:

La única decisión que cabría tomar aquí por parte de nuestros clientes sería el hecho de contratar nuestro servicio o no, ya que no se dan otras cuestiones tales como la cantidad a comprar o el lugar de compra, pues no son relevantes en nuestro negocio.

5) Fase 5: Evaluación postcompra:

Para asegurarnos del correcto funcionamiento de los servicios que ofrecen nuestros clientes y de nuestro negocio en general, efectuaremos un posterior y exhaustivo seguimiento para poder corregir cualquier desviación en el menor tiempo posible, a fin de asegurarnos de la calidad del servicio percibido por los clientes y al objeto de poder

mejorar nuestro negocio en el medio plazo completando nuestro servicio. Solo de esta manera conseguiremos la satisfacción del cliente, que repercutirá en la fidelización por parte de los empresarios o en la recomendación de los estudiantes entre sí.

3. Proveedores

Una gran ventaja de nuestro modelo de negocio es que no requerimos gran cantidad de materias primas para iniciar nuestro negocio ni una gran inversión inicial. De hecho, aparte de lo que nos pueda costar el acceso a Internet y el mantenimiento de la aplicación u otros gastos de suministro como la luz, **nuestro único gran proveedor sobre el que hay invertir todos nuestros recursos son los empresarios que ofrecerán los servicios a los estudiantes**, de modo que nosotros tenemos una fuerte dependencia de este colectivo.

De este modo apostaremos por una relación individual, personalizada, con compromiso hacia nuestros proveedores, preocupándonos por su satisfacción. Solo así, conseguiremos tener una red “proveedor- **ERASMINE** -cliente” unida y fortalecida.

4. Intermediario

Nuestro modelo de negocio basado en una aplicación para contactar con nuestros clientes no es suficiente para asegurar el éxito de nuestro negocio, ya que mientras que una estrategia digital basada en redes sociales, página web y aplicación es la triada perfecta para captar por un lado al público joven, que es uno de nuestros mercados objetivos, y por otro constituye una herramienta altamente eficaz para captar a los empresarios que busquen aumentar su exposición online, sus beneficios y buscar o potenciar un nuevo target, podemos concluir que esta actuación podría complementarse con el papel de los intermediarios (que además ocuparían el rol de influenciador en el análisis de la decisión y acto de la compra) que sí interactúen en su día a día con nuestro público objetivo.

De este modo procedemos a dividir nuestros intermediarios en tres categorías para realizar un análisis en mayor profundidad.

Para empezar, podemos hablar de los **intermediarios que tienen un claro incentivo** para participar con nosotros, ya que su objeto es el de ayudar y asesorar a los estudiantes

en la medida de lo posible, en este caso, estaríamos hablando de asociaciones o consejos de estudiantes de las diferentes universidades tanto de origen como de destino adheridas al programa por un lado, y por otro, en lo relativo al colectivo de empresarios que ofrecen los servicios de nuestro negocio, nos referimos al papel que pueden ejercer las asociaciones empresariales.

A estos intermediarios les estamos dando la oportunidad de ayudar a los estudiantes y a los empresarios, por lo que colaboraremos activamente con ellos ya que nos interesa tener una estrecha relación.

A continuación podemos hablar de un grupo de **intermediarios de carácter neutro**, ya que ni se ven perjudicados ni beneficiados por participar con nosotros: universidades, los congresos de empresarios, etc. Recurriríamos a colaborar con este grupo en menor medida que con el primero.

Por último, hay un colectivo de **intermediarios que requiere un incentivo** y está integrado por los *influencers*, cuya presencia y alcance en redes sociales repercutirá muy favorablemente a la hora de acercar nuestro negocio a nuestro público objetivo conformado por los estudiantes, a través de los cuales conseguiremos impactar en nuestro target dado que su audiencia se halla fuertemente segmentada, lo cual supone un rasgo a nuestro favor, por cuanto recurrir a su servicio resultará más eficiente.

Es por las diferencias expuestas anteriormente entre estos tres colectivos de intermediarios, por la que merecían un análisis diferenciado.

V. Análisis interno: La Cadena de Valor y la Identidad de la Empresa

1. La Cadena de Valor

Un buen punto de inicio para el análisis interno sería la Cadena de Valor, ya que es una herramienta que nos permite hacer un análisis estratégico y en profundidad de cada una de las actividades que conforman nuestro negocio para establecer una estrategia completa a todos los niveles. (QUINTERO, 2006) Este es el esquema que nos ofrece Michael Porter en *Competitive Advantage* (1985):

Imagen 6: Cadena de valor



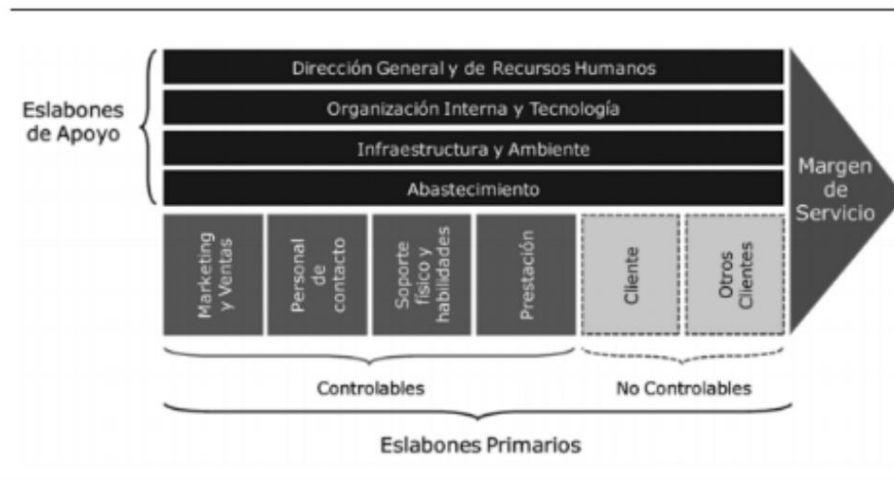
Fuente: Competitive Advantage

En este esquema hay se pueden observar determinadas actividades que son inherentes a un negocio dedicado a la producción y venta de productos, por lo no sería correcto intentar analizar nuestro negocio, que ofrece servicios y no productos, con esta cadena de valor, ya que el análisis resultante sería erróneo e incompleto.

Para llevar a cabo esta tarea se ha tomado como referencia un artículo de Gustavo Alonso, profesor de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Palermo, sobre Marketing de Servicios, que establece lo siguiente:

Reinterpretando la Cadena de Valor, publicado en la revista Palermo Business Review n°2 (2008) que adapta esa Cadena de Valor a un negocio enteramente dedicado a los servicios teniendo en cuenta las cuatro características básicas de los servicios: intangibilidad, inseparabilidad, variabilidad y caducidad. Este autor propone la siguiente adaptación:

Imagen 7. Cadena de valor adaptada a la prestación de servicios



Fuente: Competitive Advantage

Por lo tanto, entre las actividades que consideramos más importantes para **ERASMINE** encontramos:

- **Dirección General y de Recursos Humanos:** en este sentido hacemos referencia principalmente a la cultura empresarial. Constituye el elemento clave, ya que nuestro objetivo es transmitir la idea de que estamos comprometidos con los estudiantes y que, además ofrecemos un servicio totalmente seguro y adaptado a las necesidades actuales, por lo tanto se debe dejar claro que el objetivo último de **ERASMINE** son los clientes. Transmitir eso va a ser la principal tarea de la Dirección General y de Recursos Humanos.

- **Organización interna y Tecnología:** El primer paso a llevar a cabo será definir y departamentalizar la actividad de **ERASMINE**, de modo que estos son los departamentos con los que contará nuestra empresa:

Imagen 8. Organización interna de ERASMINE



Fuente: elaboración propia

Así pues, por un lado contamos con un **departamento legal** cuya función principal es supervisar y aprobar las operaciones que se lleven a cabo entre nuestros clientes, así como dar el visto bueno al tipo de contrato de adhesión que emplearán algunas o todas las grandes empresas que se asocien con nosotros a fin de comprobar que estén libres de cláusulas abusivas o confusas y que cumplen con los estándares del acervo legislativo de la UE.

Por otro lado, será el encargado de incorporar y actualizar la información relativa tanto a los programas y planes de estudio de las universidades europeas, como a las últimas actualizaciones respecto de la situación de la pandemia.

Finalmente, también se encargarán de resolver y mediar en cualquier conflicto que surja a posteriori por incumplimientos contractuales, por ejemplo.

El siguiente departamento que debemos tener en cuenta es el **departamento de Marketing**, pues será el encargado de conocer, investigar y decidir cuáles son las necesidades de los clientes y la forma más apropiada para satisfacerlas.

Al mismo tiempo, se mantendrán al tanto de las últimas tendencias del mercado y asegurarán un buen alcance y el consiguiente contacto con los consumidores detectando los canales de comunicación e intermediarios idóneos al efecto.

Seguidamente, hemos de hacer mención al **departamento financiero**, cuya función primordial será la de llevar a cabo una correcta gestión de nuestros recursos e inversiones.

Por último, el **departamento de venta y servicio de postventa** constituye el núcleo de la empresa puesto que se trata del único de nuestros departamentos que tiene trato directo con nuestros clientes y, por ende, ha de asegurarse de transmitirles correctamente nuestra filosofía empresarial, a tal fin cabe destacar la necesidad de su formación constante, pues presentan un especial protagonismo a la hora de asegurar una correcta retroalimentación de la información en el seno de la empresa para perfeccionar y corregir nuestro servicio a la mayor brevedad posible.

Por otro lado es conveniente hacer mención al importante papel que desempeña la tecnología en nuestra empresa, no obstante, por una cuestión financiera y estratégica, hemos considerado oportuno externalizar o subcontratar este apartado encargado a una empresa especializada en este sector para el diseño, mantenimiento y actualizaciones de nuestra aplicación.

- **Infraestructura y Ambiente:** Nuestro objetivo es asegurar un acercamiento con el cliente a través de herramientas como emails, chats en la aplicación y en la página web, un teléfono disponible 24 horas, moldeando así el marco del servicio con aquello que queremos transmitir, que es la seguridad e información del estudiante.

- **Abastecimiento:** En este caso, no consideramos que esta actividad sea una de las primordiales para nuestro modelo de negocio, al ofrecer servicios íntegramente online.

- **Marketing y ventas:** Al tratarse de una actividad muy relacionada con tareas de impulsión como podría ser la publicidad o el desarrollo de propuestas comerciales como punto de origen de la prestación que ofrece nuestra empresa, se vuelve imprescindible tener en cuenta nuestro elemento diferenciador para asumirlo e internalizarlo, el cual consiste en una importante interacción con el cliente para poder asegurarle un servicio adaptado a sus necesidades y a los cambios legislativos producidos como consecuencia de la pandemia.

- **Personal de contacto:** Es importante cuidar las características del personal que interactúa directamente con nuestros clientes dado que serán embajadores y garantes en última instancia de la calidad del servicio que ofrece **ERASMINE**. Para ello invertiremos en formación al objeto de que nuestra plantilla proporcione un trato adecuado a los clientes, usando distintos canales para contactarles: correos electrónicos, teléfono, el chat tanto de la aplicación como de la página web y redes sociales.

- **Soporte físico y habilidades:** Por un lado, como soporte físico necesitaremos material de oficina y equipos de proceso de la información como parte central de nuestro negocio. Como habilidades, hay que destacar que las desarrollaremos a través de la formación de nuestros profesionales.

- **Prestación:** En vista de nuestra perspectiva dinámica, nuestro servicio estará sujeto a un proceso de evolución constante, pues se corregirá continuamente con las apreciaciones que lleguen de nuestro sistema de retroalimentación.

- **Clientes y Otros clientes:** Ambos apartados han sido analizados en gran detalle a lo largo de anteriores apartados, por lo que a fin de evitar redundancias innecesarias, remitimos a lo explicado anteriormente.⁶

2. Identidad de la Empresa

La identidad de la empresa es un elemento realmente útil que nos servirá para extrapolar las principales características de **ERASMINE**. Por eso mismo, los elementos relevantes son:

- **Edad y ciclo de vida:** **ERASMINE** es una empresa emergente, consecuencia directa de ello es que tenemos una estructura pequeña e informal, que asimismo es la más adecuada dadas nuestras características. Además, tenemos una estructura también centralizada. Actualmente nos encontramos en el momento que requiere mayor inversión para asegurar un crecimiento adecuado.

- **Tamaño:** Como ya hemos adelantado somos una microempresa. Entre los varios criterios que existen para determinar esta condición -el económico relativo al volumen de facturación, el técnico relativo al nivel tecnológico y de innovación en capital, el patrimonial relativo a los bienes, derechos y obligaciones de las empresas y por último el organizativo, relativo a los trabajadores de la empresa y a su organización-, todos ellos nos llevan a la misma conclusión: que **ERASMINE** es una empresa pequeña.

Pero a pesar de ello, por ser el más extendido, hemos dado más importancia al criterio organizativo, que es aquel que se identifica con el número de trabajadores.

⁶ IV. Análisis de las 5 fuerzas de Porter, 2. Clientes (página 48)

Así pues, a la luz de lo expuesto en la ley 5/2015, de Fomento de la financiación empresarial, una microempresa es aquella que tiene menos de diez trabajadores y un volumen de facturación anual inferior a dos millones de euros o un activo total inferior a dos millones de euros.

- **Campo de actividad:** ERASMINE es una empresa que se dedica a la oferta de información actualizada, así como a posibilitar el contacto de los estudiantes entre sí y finalmente a la intermediación entre estudiantes y empresarios de diversos sectores para satisfacer dos claras necesidades de dos grupos de clientes claramente diferenciados: La seguridad y orientación de los estudiantes en un país desconocido y aumentar la exposición en el mercado online de ciertas empresas.

- **Ámbito geográfico:** Nuestro objetivo es claro: operamos a nivel comunitario, ya que nuestro modelo de negocio, impulsado por las nuevas tecnologías, nos permite operar en todas los países europeos adheridos al programa Erasmus.

- **Propiedad:** Cabe destacar que la propiedad de nuestra empresa es enteramente privada, lo que nos permite más flexibilidad y un mayor margen de maniobra.

VI. Análisis DAFO

Iniciaremos nuestro análisis DAFO con la perspectiva externa compuesta por las oportunidades y amenazas, para a continuación, desarrollar la perspectiva interna integrada formada por las fortalezas y debilidades.

Cuadro 6: DAFO

	BENEFICIA	PERJUDICA
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ANÁLISIS EXTERNO	1-poca o nula competencia directa 2-necesidad latente 3-nuevas formas de comunicación 4-buen manejo de las tecnologías por parte de nuestro público objetivo 5-aumento de estudiantes adheridos al programa Erasmus 6-aprovechar la desfavorable coyuntura económica, que estimulará la demanda de nuestros servicios 7-seguridad que nos otorga estar bajo el amparo de la normativa comunitaria	1-competencia potencial creciente 2-restricciones de movilidad 3-posible contracción de la partida en el presupuesto europeo, lo cual repercutiría a la baja en las plazas ofertadas 4-elevado coste de patente
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
ANÁLISIS INTERNO	1-diversidad de prestaciones 2-cumplimiento de la ley de protección de datos 3-bajos costes de mantener y crear la plataforma 4-mejora la imagen corporativa de nuestros clientes 5-facilidad de acceso al servicio 6-buen servicio postventa 7-adaptación al marco legal cambiante mediante formación constante 8-Responsabilidad social corporativa	1-dependencia de nuestro colectivo de clientes empresarios 2-que nuestros clientes empresarios acaben imitando nuestro modelo de negocio 3-elevados costes de coordinación 4-coste de la formación continua de nuestro personal

Fuente: elaboración propia

1. OPORTUNIDADES

Cuadro 7: Oportunidades

OPORTUNIDADES
1-poca o nula competencia directa
2-necesidad latente
3-nuevas formas de comunicación
4-buen manejo de las tecnologías por parte de nuestro público objetivo
5-aumento de estudiantes adheridos al programa Erasmus
6-aprovechar la desfavorable coyuntura económica, que estimulará la demanda de nuestros servicios
7-seguridad que nos otorga estar bajo el amparo de la normativa comunitaria

Fuente: elaboración propia

1. En primer lugar podemos destacar la **poca competencia** que tenemos en este mercado, lo que nos permitiría alcanzar una posición de liderazgo al estar poco explotado, o explotado tangencialmente. Ofrecemos un servicio muy especializado, por lo que podríamos beneficiarnos de esta ventaja comparativa que nos diferencia a su vez del trato genérico y no adaptado que hacen los competidores anteriormente mencionados.

2. En segundo lugar podemos determinar que se trata de una **necesidad latente** entre los estudiantes actuales a la que aún no se le ha dado respuesta, lo cual resulta claramente beneficioso para nuestro negocio.

3. Tomaremos partida de las **nuevas formas de comunicación** que nos permite la tecnología a nuestro alcance, pues es el momento presente en el que las aplicaciones informáticas están en auge, lo cual se ve aún más potenciado como consecuencia de la pandemia. De esta forma, podremos llegar al mercado objetivo de una forma mucho más sencilla, salvando así el obstáculo que puede suponer que nuestro target se halle disperso por varios países europeos.

4. Otro de los factores a nuestro favor es el hecho de que **nuestro público objetivo presenta una gran destreza en el manejo de las nuevas formas de comunicación** y

tecnología en general, lo cual será muy favorable para nosotros dado que nuestro servicio se ofrece íntegramente online y no nos veremos afectados por la temida brecha tecnológica, dado que nuestro target es joven o por el contrario, en el caso de las empresas, se presume que tienen un adecuado nivel en formación informática.

5. Una de las oportunidades más importantes que debemos resaltar es el hecho de que **cada vez es mayor el nivel de estudiantes que deciden adherirse al programa Erasmus**, para lo cual se han de desplazar a las principales ciudades europeas, donde precisamente existen las mayores crisis habitacionales tanto debido a la dificultad para encontrar precios de alquiler asequibles. Así, tenemos la gran ocasión de actuar en estas grandes ciudades para solucionar dicho problema, ya que en la actualidad no hay alternativas que beneficien significativamente en ese aspecto a los estudiantes con bajos recursos.

6. Como consecuencia de la **desfavorable coyuntura económica** debido a la crisis sanitaria, la cual ha afectado directamente a la economía tanto de los estudiantes como de su núcleo familiar- cobran gran importancia nuestros servicios dedicados a mitigar la falta de liquidez de nuestros estudiantes de cara al desarrollo del programa Erasmus, por lo que a pesar de que en principio puede parecer una amenaza, realmente es un factor a utilizar a nuestro favor.

7. La **normativa comunitaria** desarrollada respecto de las empresas online ofrece un alto nivel de seguridad jurídica a nuestros clientes, tal y como se ha comentado en apartados anteriores.⁷

⁷ Páginas 33-44: análisis de los aspectos legales aplicables a la empresa

2. AMENAZAS

Cuadro 8: Amenazas

AMENAZAS
1-competencia potencial creciente
2-restricciones de movilidad
3-posible contracción de la partida en el presupuesto europeo que repercutiría a la baja en las plazas ofertadas
4-elevado coste de patente

Fuente: elaboración propia

1. En primer lugar, debemos tener en cuenta que existe una **competencia potencial creciente**, a tener presente en el desarrollo de nuestra estrategia de diferenciación y especialización. Encontramos su razón de ser en la creciente concienciación pública y privada de los problemas a los que nos dirigimos -por una parte el informativo / económico de los estudiantes y por otra parte la necesidad de aumentar la presencia online de las empresas -.

2. Como consecuencia de las **restricciones de movilidad provocadas por la pandemia** existe un ambiente de desconfianza generalizada en el hecho de participar en el programa Erasmus debido al miedo a tener dificultades para volver al país de origen o al hecho de que el programa no se desarrolle correctamente, pudiendo conllevar serios perjuicios económicos y académicos para el estudiante, ya que estas restricciones son extremadamente cambiantes en breves periodos de tiempo, lo cual no contribuye a otorgar una sensación de seguridad al estudiante, no obstante, a pesar de lo negativo de esta situación -por cuanto disuade a un gran número de estudiantes de participar en este programa- podría ser utilizada a nuestro favor, dado que nuestro objetivo es contribuir a aumentar la seguridad del estudiante mediante su acceso a nuestra información actualizada constantemente.

3. Ante la hipótesis de que como consecuencia de la situación de crisis generalizada a nivel comunitario se produjera una **contracción en la partida de gasto dedicada al programa Erasmus en los presupuestos de la UE**, repercutiría negativamente en nuestro público objetivo, ya que se vería aminorado como consecuencia de una menor oferta de plazas en las diversas universidades europeas provocada, a su vez, por la mencionada contracción en la partida de gasto dedicada a esta rúbrica.

3. DEBILIDADES

Cuadro 9: Debilidades

DEBILIDADES
1-dependencia de nuestro colectivo de clientes empresarios
2-que nuestros clientes empresarios acaben imitando nuestro modelo de negocio
3-elevados costes de coordinación
4-coste de la formación continua de nuestro personal

Fuente: elaboración propia

1. En primer lugar, como se ha mencionado con anterioridad, **ERASMINE** actúa ofrece muchos de sus servicios a través de un colectivo de empresarios de distintos sectores.

Esto genera una **relación triangular entre empresa-intermediario-cliente** que debe ser cuidada por parte de **ERASMINE**, ya que el hecho de no poder actuar nosotros mismos sin intermediarios en un principio genera una dependencia que puede no ser deseable, ya que si la percepción del primer grupo de clientes (los estudiantes) sobre los servicios ofertados por el grupo de clientes compuesto por los empresarios no es positiva, puede repercutir de forma negativa en el devenir de nuestra empresa.

2. Como consecuencia de compartir nuestra filosofía de empresa con nuestros clientes empresarios podría darse un **serio peligro de que estos acaben asociándose entre sí**, eliminando nuestra figura de intermediario para aumentar su margen de beneficios sobre

las operaciones efectuadas con la cartera de clientes compuesta por los estudiantes que hayan extraído de nuestra empresa.

3. En tercer lugar, **ERASMINE** va a soportar inicialmente unos **elevados costes de coordinación** al verse obligada a mantener un intercambio de información constante entre la propia empresa y el colectivo compuesto por los empresarios, ya que, de no llevarse a cabo de forma efectiva, podría provocar retrasos en la atención a nuestros clientes estudiantes y afectar negativamente a la imagen de marca.

4. En cuarto y último lugar consideramos que el hecho de mantener en **constante formación a nuestro equipo** puede suponer un elevado coste, dado que supondría abonar periódicamente la suscripción a numerosas bases de datos, así como solicitar puntualmente los servicios de profesionales independientes.

4. FORTALEZAS

Cuadro 10: Fortalezas

FORTALEZAS
1-diversidad de prestaciones
2-cumplimiento de la ley de protección de datos
3-bajos costes de mantener y crear la plataforma
4-mejora la imagen corporativa de nuestros clientes
5-facilidad de acceso al servicio
6-buen servicio postventa
7-adaptación al marco legal cambiante mediante formación constante
8-Responsabilidad social corporativa

Fuente: elaboración propia

1. En primer lugar, **ERASMINE** se caracteriza por ser la plataforma de ayuda y orientación al estudiante Erasmus que ofrece el mayor **abanico de prestaciones** relacionadas con el desarrollo del programa, respaldado a su vez, tal y como se ha comentado en apartados anteriores⁸, con la seguridad y garantía que ofrecemos mediante la supervisión del contenido contractual por parte de nuestro equipo jurídico en los contratos celebrados entre los estudiantes y nuestro colectivo de clientes empresarios, así como del posterior control de cumplimiento contractual y satisfacción del cliente.

2. En segundo lugar, nuestra empresa **cumple con la Ley de Protección de Datos de carácter personal**, al ser una empresa que realiza sus servicios de forma online, garantizamos la protección de datos personales de nuestros usuarios. Además, cumplimos con las disposiciones aprobadas por la Ley 34/2002, de 11 de julio de Servicios de la Sociedad de Información y Comercio Electrónico, sobre todo en lo que respecta a:

- Las comunicaciones comerciales por vía electrónica
- Las condiciones relativas a su validez y eficacia
- El régimen sancionador aplicable a los prestadores de servicios de la sociedad de la información.

3. Como consecuencia de ofrecer nuestros servicios de manera íntegramente online, **nuestros costes tanto fijos como variables** relativos a la creación y mantenimiento de nuestra actividad son considerablemente bajos, dado que nuestra plantilla de personal contratado es pequeña y además utilizaremos un espacio de coworking para llevar a cabo nuestra actividad, comportando así un relevante ahorro en suministros y equipos informáticos.

Así pues, nuestros principales gastos consistirán en la inversión en la elaboración de la plataforma y página web, en la contratación de especialistas y en su formación continua.

⁸ 3. ¿Qué ofrecemos? (páginas 9-10)

4. En cuarto lugar, **ERASMINE** se beneficiará indirectamente de su contribución a **mejorar la imagen corporativa del colectivo de clientes empresarios**, dado que al ofrecer sus servicios con precios asequibles a los estudiantes y colaborar con nuestra empresa, transmitirán a su público general su preocupación y compromiso con los jóvenes estudiantes de nuestra sociedad.

De este modo, el hecho de contribuir a mejorar su imagen corporativa repercutirá positivamente en sus ventas y valoraciones, y constituirá otro claro incentivo además de los anteriormente mencionados, para mantener su relación comercial con nosotros.

5. Otro de los puntos importantes a destacar es el hecho de que **nuestros servicios son fácilmente accesibles** por parte de los estudiantes, tanto por el hecho de que se ofrecen mediante web y app disponible en los principales servicios de descarga de aplicaciones (*app store, play store, etc*) cuanto por el hecho de que su acceso es gratuito para estos, dado que no han de abonar ninguna suscripción periódica ni tan siquiera se exige un pago a fin de poder acceder a la app.

6. Además, nuestra empresa ofrece un **servicio postventa y de control** de los servicios que ofrecemos a través de nuestro colectivo de empresarios, de carácter trimestral que recoge las impresiones y las opiniones del estudiante, además de su grado de satisfacción y propuestas de mejora. Lo mismo sucede con el empresario.

Si la empresa detecta problemas contractuales ofrece la opción de someterse a un programa de control y mediación o a cambiar de estudiante / empresa.

7. **Adaptación al marco legal cambiante**, ya que durante todo el periodo en el que el cliente esté usando nuestra plataforma se irá adaptando el contenido a los distintos cambios que vayan produciéndose tanto en el marco jurídico comunitario y estatal de los países adheridos al programa, cuanto en el marco sanitario, ya que contamos con especialistas en la materia que estarán al tanto de cada uno de los cambios mediante la

formación continua que les ofrecemos al objeto de poder ofrecer a los clientes la formación adecuada en cada momento.

8. Consideramos que **ERASMINE** posee un componente muy fuerte de **Responsabilidad Social Corporativa** como consecuencia de la contribución que realiza a la sociedad fomentando la concienciación social de la importancia de ayudar a nuestros estudiantes europeos -ya que serán nuestros profesionales del futuro- y a la mayor exposición online de las empresas a través de conferencias y favorecer, si es necesario, los procesos de mediación para la resolución de conflictos.

VII. Objetivos

1. Cualitativos

Nuestros objetivos cualitativos serán los siguientes:

I. Mejorar la imagen de marca: En este punto queremos destacar que buscamos generar y fomentar la confianza en nuestros clientes. Esto se haría a través de las sinergias interclientelares inherentes a nuestro modelo de negocio y a través de un servicio totalmente supervisado y continuamente actualizado, tanto previo como posterior a la compra. Para medir esta variable utilizaremos como indicador una pregunta en una encuesta de satisfacción que repartiremos entre nuestros clientes requerir nuestros servicios o contratar a través de nuestra plataforma.

Hemos establecido al efecto un plan de control a 3 años que se definiría de la siguiente manera:

Cuadro 11: mejorar la imagen de marca

2022	2023	2024
Una nota mínima de 6 sobre 10	Una nota mínima de 7 sobre 10	Una nota mínima de 7.5 sobre 10

Fuente: elaboración propia

II. Fidelizar a nuestros clientes: Para este objetivo cualitativo es fundamental tener en cuenta dos características de nuestro negocio. El primero de ellos es la información constantemente actualizada que ofrecemos al cliente adaptándonos a todas las peculiaridades que puedan surgir en el seno del programa Erasmus y el segundo sería nuestro servicio post-venta consistente en un seguimiento de la relación estudiante – empresario para asegurarnos de la calidad del servicio, del cumplimiento de la prestación y de la satisfacción de los clientes. Este objetivo está dirigido tanto a los estudiantes como a los empresarios. El indicador que nos servirá para medir el avance de este objetivo será la continuación de la relación comercial entre **ERASMINE** y nuestro colectivo de clientes empresarios que depende directamente del hecho de que los estudiantes que contraten nuestros servicios en los cursos posteriores lo hayan hecho por recomendación de estudiantes que hayan hecho uso de nuestros servicios con anterioridad, pues significará que la percepción de dichos servicios ha sido plenamente satisfactoria.

Por lo tanto, en un plan a tres años nuestro objetivo quedaría de la siguiente manera:

Cuadro 12. fidelizar a nuestros clientes

2022	2023	2024
40% de clientes provenientes de recomendaciones de estudiantes satisfechos	50% de clientes provenientes de recomendaciones de estudiantes satisfechos	60% de clientes provenientes de recomendaciones de estudiantes satisfechos

Fuente: elaboración propia

III. Garantizar una comunicación fluida con los clientes:

Este objetivo es realmente crucial si tenemos en cuenta las características de nuestro negocio basado en una dualidad de mercados: por un lado, los empresarios y por otro lado, los estudiantes.

Nuestra comunicación, en primer lugar, tiene que asegurar un diálogo fluido entre nosotros y el cliente, ya que en nuestro negocio se establece una relación continuada en la que se ha de verificar periódicamente la satisfacción tanto del estudiante y como del empresario.

Para esto hay que tener en cuenta que no bastará únicamente para comunicarse mediante canales unidireccionales, sino emplear mecanismos y herramientas que nos permitan efectuar un intercambio efectivo de información de manera bidireccional.

Este objetivo también será controlado a través de una pregunta introducida en una encuesta de satisfacción facilitada a las personas que contraten nuestros servicios, en un horizonte de tres años:

Cuadro 13: garantizar una comunicación fluida entre nuestros clientes

2022	2023	2024
Una nota mínima de 7 sobre 10 en esa pregunta.	Una nota mínima de 7,5 sobre 10 en esa pregunta.	Una nota mínima de 8 sobre 10 en esa pregunta.

Fuente: elaboración propia

IV. Aumentar la repercusión de nuestra labor: Con este objetivo pretendemos transmitir a la sociedad cuán importante es la necesidad que estamos cubriendo: la seguridad y correcta información de nuestros estudiantes comunitarios en una situación global tan grave y cambiante como la que estamos viviendo en la actualidad, tanto a nivel económico como sanitario.

Un problema que año tras año, impide que muchos estudiantes puedan desarrollar su programa de intercambio exento de complicaciones que inciden directamente en el plano económico o académico, o en el peor de los casos que no puedan acceder al mismo.

Para poner fin a esta cuestión, no bastará con nuestra iniciativa empresarial, sino que necesitamos una auténtica concienciación por parte de las empresas y los organismos públicos a nivel comunitario, estatal, autonómico y local, para lo cual nos hemos propuesto colaborar activamente en conseguir este objetivo. Es por ello por lo que publicaremos contenido de calidad en las redes sociales, que pueda suscitar interés sobre la situación de inseguridad jurídica, económica y sanitaria a la que se enfrentan los jóvenes que se adhieren a este programa.

De este modo, el último de nuestros objetivos cualitativos sería ganar arraigo en las principales redes sociales para darnos a conocer y convertirnos en la empresa de referencia del sector.

Este objetivo será contabilizado a través del número de seguidores que tengamos en nuestras redes sociales en un horizonte temporal de tres años que quedaría de la siguiente manera:

Cuadro 14. aumentar la repercusión de nuestra labor

2022	2023	2024
Aumentar los seguidores mensualmente un 10% de media.	Aumentar los seguidores mensualmente un 20% de media.	Aumentar los seguidores mensualmente un 40% de media.

Fuente: elaboración propia

De esta forma si hacemos una tabla resumen de nuestros objetivos cuantitativos esta quedaría de la siguiente manera:

Cuadro 15. Objetivos cualitativos de ERASMINE

OBJETIVO	2022	2023	2024
Mejorar la imagen de marca	6/10	7/10	7.5/10
Fidelizar a nuestros clientes	40%	50%	60%
Garantizar una comunicación fluida con nuestros clientes	7/10	7.5/10	8/10
Aumentar la repercusión de nuestra labor	10%	20%	40%

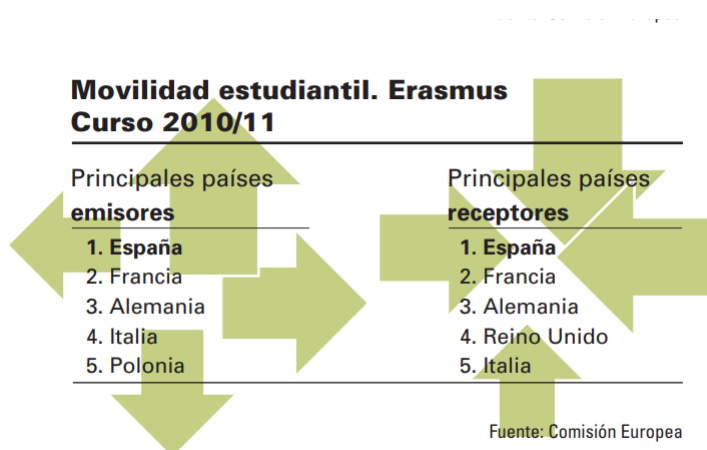
Fuente: elaboración propia

2. Cuantitativos

Respecto a nuestros objetivos cuantitativos, que se enumerarán jerárquicamente según la importancia que le otorgamos a cada uno, para lograr una adecuada cuantificación de estos, antes de abordarlos, deberemos hacer algunos cálculos previos.

Dicho lo cual debemos analizar cuántos estudiantes y entre qué países se efectúa esta movilidad a mayor nivel a fin de reforzar de manera aún más activa la presencia de nuestro negocio y las relaciones comerciales entre las empresas y estudiantes de dichos países, para lo cual hemos utilizado datos del INE. Esto quedaría de la siguiente manera:

Imagen 8. principales países europeos en movilidad Erasmus



Fuente: Comisión Europea

A la luz de estos datos, se deduce que España siempre ha ocupado uno de los primeros puestos entre los países europeos en lo que a movilidad de estudiantes se refiere, siendo desde el curso 2001/02 el primer país receptor de estudiantes, y desde el curso 2009/10 también el primer país emisor. De hecho, según los últimos datos disponibles, en el curso 2010/11 España recibió 37.433 estudiantes europeos y envió 36.183.

A España vienen principalmente estudiantes de Italia (20,3%), Francia (19,3%) y Alemania (16,6%). Mientras que los países más atractivos para los estudiantes españoles son Italia (22,7%) y Francia (13,5%).

Una vez establecido el foco central de nuestro primer mercado, resultará más sencillo emprender la búsqueda de las empresas con las que principalmente queremos asociarnos

al objeto de ofrecer sus servicios a nuestros estudiantes, dado que emplearemos un criterio basado en países, otorgando mayor relevancia a establecer la mayor cantidad de relaciones posible con las empresas de estos cinco países que con las del resto de países.

Dicho lo cual, podemos empezar a enumerar nuestros objetivos cuantitativos:

I. Aumentar el número de empresas con las que colaborar:

A la vista de los datos y cifras expuestos es claro que las principales empresas con las que nos interesará mantener estrechos lazos comerciales serán en primer lugar las empresas españolas dedicadas a ofrecer los servicios que deseamos poner a disposición de nuestros estudiantes. El hecho de que España sea el principal país emisor / receptor de estudiantes del programa Erasmus nos facilita mucho la consecución de nuestros objetivos dado que simplifica la comunicación, la seguridad y el marco jurídico de regulación de nuestra relación con dichas empresas.

No obstante, las empresas españolas no serán las únicas con las que habremos de efectuar relaciones comerciales, dado que son 27 Estados los adheridos al programa y no podemos asegurar que las empresas españolas extiendan sus servicios a la totalidad de Estados comunitarios, sin embargo, sí daremos prevalencia a las relaciones a efectuar con las empresas que radiquen en territorio español. Así pues, el orden de preferencia que hemos empleado para elegir las principales empresas con las que operaremos ha sido en función de qué países comunitarios reciben y emiten una mayor afluencia de estudiantes.

Para los próximos años, la previsión es la siguiente:

Cuadro 16. aumento del número de empresas colaboradoras

2022	2023	2024
10 empresas colaboradoras	18 empresas colaboradoras	26 empresas colaboradoras

Fuente: elaboración propia

II. Aumentar y actualizar con mayor rapidez el volumen de información que ofrecemos a nuestros estudiantes:

Otro de los grandes pilares de nuestra empresa es la información que ofrecemos para orientar a nuestros estudiantes en su intercambio, la cual ha de caracterizarse por ser veraz y actualizada. Además este punto cobra especial importancia porque se trata de un servicio que depende directamente de nosotros, dado que no es un servicio externalizado a diferencia del resto de servicios que ofrecen los empresarios a los estudiantes.

Así pues, nuestros objetivos al respecto podrían quedar representados en un horizonte temporal de tres años de la siguiente manera:

Cuadro 17. aumento y actualización de la información que ofrecemos

2022	2023	2024
Aumentar el acceso a bases de datos y cursos de formación a nuestro personal en un 20%	Aumentar el acceso a bases de datos y cursos de formación a nuestro personal en un 25%	Aumentar el acceso a bases de datos y cursos de formación a nuestro personal en un 30%

Fuente: elaboración propia

III. Aumentar el número de usuarios en nuestra aplicación / web:

Una vez realizado el estudio acerca de las empresas colaboradoras, ya tendríamos cuantificados los diferentes objetivos que abarcan al primero de nuestros mercados objetivos: el de los empresarios. Pero ¿Qué hay de los estudiantes? El mecanismo que emplearemos para estimar el número de estudiantes interesados en contratar nuestros servicios se basa en conocer el número de usuarios que hacen uso de nuestra aplicación. Por ello, aquellos estudiantes interesados en acceder a los servicios que ofertamos y consultar la información actualizada que ofrecemos, deberán rellenar un formulario con sus datos y convertirse en usuarios de nuestra página web o aplicación.

Por lo tanto, este primer año nos he puesto como objetivo alcanzar 4.000 estudiantes inscritos en nuestra web.

No obstante, somos conscientes de nuestra posición privilegiada a la vista de los datos y cifras expuestos al inicio de este apartado, por cuanto la ciudad en la que radica la sede de nuestro negocio se halla en una de las Comunidades Autónomas que más estudiantes

recibe y emite, y está sita, a su vez, en el país emite / recibe más estudiantes dentro del programa.

Así pues, queremos diferenciar la ciudad de Alicante con respecto a las demás debido a que es la ciudad en la que este proyecto se ha creado y desarrollado, de modo que como objetivo del primer año, nos hemos propuesto abarcar el 0,5% de estudiantes que participen en el programa Erasmus. Esto en un horizonte temporal de tres años, quedaría de la siguiente manera:

Cuadro 18. aumento de usuarios de nuestra web / aplicación

2022	2023	2024
20.000 usuarios	28.000 usuarios	32.000 usuarios

Fuente: elaboración propia

IV. Aumentar el número de operaciones efectuadas entre empresas – estudiantes:

La finalidad de este objetivo es que, una vez calculados por separados el número de empresas que se asociarán con nuestro negocio para ofrecer los servicios que componen nuestra cartera de servicios y el número de estudiantes interesados en acceder a dichos servicios, efectuemos un cruce de datos de ambos colectivos y comprobemos definitivamente si el colectivo de estudiantes ve cubiertas sus necesidades en tiempo y forma a partir del número de empresas con las que colaboramos.

Hemos estimado que un 30% de los usuarios finalmente acabarían contratando alguno de los servicios externos (todos aquellos que no sean la búsqueda y consulta de información) que ofrecemos en nuestra plataforma mediante los empresarios que colaboran con nuestro negocio. Por lo tanto, teniendo en cuenta que calculamos 20.000

usuarios el primer año, esto implicaría 6.000 operaciones. Si mantenemos esa proporción del 30% año tras año, el número de operaciones realizadas se vería de la siguiente manera:

Cuadro 19: aumentar el número de operaciones efectuadas entre empresas – estudiantes

2022	2023	2023
6.000 operaciones	8.400 operaciones	9.600 operaciones

Fuente: elaboración propia

V. Aumentar nuestros ingresos:

Antes de abordar la cuestión relativa a nuestros ingresos conviene comentar brevemente el concepto del precio que entablaremos en nuestro modelo de negocio, de manera que sería la siguiente: por la prestación de nuestros servicios relativos a la información del estudiante, dado que no se trata de un servicio externalizado y no queremos cobrar tarifa alguna a los estudiantes, nuestros ingresos provendrán exclusivamente de la publicidad de nuestras empresas colaboradoras en nuestra web / aplicación.

De otro lado, en lo referente a la categoría de servicios ofertados en nuestra plataforma mediante nuestro colectivo de clientes empresarios: cobraremos un margen del precio establecido en la operación en la que se materializa el servicio contratado.

Ejemplo: si el precio de arrendar una habitación se estima en 400 euros mensuales por una duración pactada de 10 meses, en el momento de la firma del contrato cobraremos un

porcentaje equivalente al 20% de la operación, a saber: una cantidad total de 800 euros que deberán ser abonados por la empresa o particular arrendador.

También cabe recalcar que como parte de nuestra función social, que más adelante se explicará en el apartado precio de las 8 P's del marketing-mix, ofreceremos descuentos en nuestro margen de beneficio de un 20% del coste total de la operación

Descuento que también será aplicado al resto de servicios para aquellos estudiantes que acrediten estos dos requisitos de forma acumulativa:

- Un nivel de ingresos propios o de su núcleo familiar en un 40% menor a la media de su país de origen / a aquellos estudiantes con diversidad sensorial acreditada en un grado de 33% en adelante, sin perjuicio de la baremación que al efecto establezca la legislación de cada Estado comunitario / a aquellos estudiantes que presenten condición de víctima del terrorismo.

-Que el nivel de vida de su país de destino sea mayor en comparación con su país de procedencia.

Dicho lo cual, para ser capaces de estimar nuestros ingresos, en primer lugar, deberemos estimar, a su vez, el precio medio de cada servicio y posteriormente, calcular un porcentaje promedio de descuento.

Teniendo en cuenta que mediante nuestra plataforma pondremos en contacto a nuestros estudiantes con: entidades financieras, empresas de portes, arrendadores y empresarios que deseen contratar la mano de obra de nuestros estudiantes, el precio medio estimado de cada servicio sería el siguiente:

De esta forma si hacemos una tabla resumen de nuestros objetivos cuantitativos esta quedaría de la siguiente manera:

Cuadro 20. Objetivos cuantitativos de ERASMINE

OBJETIVO	2022	2023	2024
----------	------	------	------

Aumentar el número de empresas con las que colaborar	10	18	26
Aumentar y actualizar con mayor rapidez el volumen de información que ofrecemos a nuestros estudiantes	20%	25%	30%
Aumentar el número de usuarios en nuestra aplicación / web	20.000	28.000	32.000
Aumentar el número de operaciones efectuadas entre empresas – estudiantes	6.000	8.400	9.600
Aumentar nuestros ingresos	-	-	-

Fuente: elaboración propia

VIII. Estrategias

1. Estrategias de marketing

- ESTRATEGIA DE VENTAJA COMPETITIVA:

La ventaja competitiva es aquella característica de la empresa que da el valor añadido a su producto con respecto al resto de los competidores y la hace apetecible para los consumidores, de manera que genera la capacidad de mantenerse en el mercado.

Porter considera tres grandes estrategias básicas posibles frente a la competencia, según que el objetivo de la empresa, y según cual sea la naturaleza de la ventaja competitiva.

Nos centramos en un sector del cual podría decirse que está casi totalmente inexplorado, por tanto, podemos decir que nuestra estrategia para la creación de una ventaja competitiva se basará en la especialización, dado que obtendremos ventaja frente a la competencia tanto vía diferenciación como vía precios más competitivos que los de nuestros rivales.

o **Vía de diferenciación:** ofrecemos un producto mejor que nuestra competencia por una razón muy relevante:

En primer lugar, con respecto a nuestros competidores más cercanos como las plataformas que actualmente ofrecen estos servicios, nuestra empresa ofrece una gama mucho más amplia, actualizada y cuidada de servicios avalados por la garantía ofrecida por nuestra empresa así como un mayor seguimiento de los clientes, estando en todo momento a su disposición ante cualquier incidencia y buscando la solución más adecuada a cada caso.

o **Vía precio:** nuestro precio será inferior al de la contratación de todos los servicios por separado en distintas webs o plataformas pues nos encargamos de realizar una cuidadosa selección de los proveedores de los servicios que ofrecemos fin de poder ofrecer un precio muy competitivo en el marco de una excelente relación calidad – precio.

Para que estos nichos sean rentables y duraderos, deben poseer estas 5 características:

– **Representar un potencial de beneficio suficiente:** Tal y como se detalla en los correspondientes apartados, nuestra empresa tendrá unos márgenes de beneficio que permitirán la viabilidad del proyecto, con un aumento progresivo de nuestros beneficios que harán que podamos emprender los nuevos proyectos planificados.

– **Tener potencial de crecimiento:** Nuestro negocio cada vez se ampliará añadiendo clientes y servicios adicionales a nuestra cartera, y se enfocará principalmente en las principales zonas de actividad, - tal y como se analizó en apartados anteriores, dichas zonas consisten en los principales países europeos en los que se da un mayor nivel de movilidad Erasmus - asegurando de este modo un gran crecimiento en los clientes y en nuestras áreas de influencia.

– **Ser poco atractivo para la competencia:** Se trata de un mercado en el que la competencia no está explotando al máximo dado el gran esfuerzo que se requiere para penetrar en él tanto a nivel de atención como de recursos humanos, unido al escaso beneficio que puede aportar inicialmente en caso de dedicarse en exclusiva al mismo, pudiendo ser más beneficioso para una empresa de servicios enfocados a estudiantes centrarse en exclusiva en ofrecer un servicio concreto sin intermediarios.

– **Corresponder a las capacidades distintivas de la empresa:**

Nuestros profesionales están plenamente capacitados para emprender los desafíos previstos a la hora de afrontar los retos necesarios para llevar a cabo la actividad que nos proponemos: ya que cuentan con un vasto conocimiento del Derecho de la UE y nuestro colectivo de clientes proveedores de los servicios pasará por un exhaustivo proceso de selección a nivel calidad, precio y adecuación a la normativa vigente a fin de poder formar parte de nuestra cartera, comportando que podamos conseguir insuflar la confianza necesaria en nuestros clientes que haga que confíen en nosotros para gestionar los servicios que ofrecemos, buscando los precios más económicos posibles dado que tenemos en cuenta la escasa capacidad adquisitiva de nuestros clientes.

– **Poseer una barrera de entrada defendible:**

El hecho de que la característica más importante de nuestro servicio sea la de ofrecer a los clientes un trato seguro y constantemente actualizado a sus necesidades comporta

que la confianza que depositen en nuestra empresa sea una barrera difícil de igualar o superar por parte de una competencia emergente en este mercado sin, además contar con una imagen de marca fuerte detrás cómo será la nuestra en un breve periodo de tiempo.

En lo que se refiere a los distintos tipos de especialización podremos encontrar, entre otros, los siguientes roles:

- Especialista en un determinado tipo de consumidores finales.
- Especialista en algunos de los niveles del ciclo de producción-distribución.
- Especialista en consumidores en función de su tamaño.
- Especialista en zonas geográficas concretas.
- Especialista en un producto o línea de productos.
- Especialista en un solo atributo del producto.
- Especialista en productos a medida.
- Especialista en un servicio no ofrecido por otras empresas.
- Especialista en un canal de distribución.

De todos ellos, nuestra empresa se especializará en proporcionar un servicio que claramente no es ofrecido por otras empresas actualmente, así como en zonas geográficas concretas (dado que nuestro equipo de juristas se centrará en obtener y actualizar la información relevante, tanto a nivel académico como epidemiológico, de todos y cada uno de los países adheridos al programa Erasmus) constituyendo en esencia un nicho especialmente atractivo.

Por la parte de los **riesgos asociados** a esta estrategia tenemos los siguientes:

a. El diferencial de precios en relación a la competencia no especializada puede ser muy alto. Este punto no afectará a nuestro negocio dado que tenemos una clara ventaja en costes respecto a la competencia.

b. El segmento objetivo cubierto puede subdividirse en otros segmentos más especializados, aunque para nuestra empresa, no parecer haber otras subdivisiones que sean motivos de atención real, es decir, aunque se puede subdividir aún más el servicio de información a nuestros estudiantes o la cartera de servicios ofrecidos por terceros en nuestra plataforma, nuestros estudios indican que estos segmentos serían demasiado pequeños como para que sea posible que se desarrolle un mercado rentable sobre ellos.

- ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO:

Nuestra estrategia de crecimiento está marcada por la creación de un nuevo mercado, como es el de supervisar y facilitar la gestión y desarrollo del programa Erasmus, que será fundamental en los próximos años por los motivos ya analizados. Para definir el marco teórico de nuestro plan de crecimiento usaremos la conocida como estrategia del Blue Ocean.

Nos hallamos pues, ante un nuevo nicho de mercado no explotado todavía por ningún competidor: el Blue Ocean, y que se contrapone frontalmente a los mercados tradicionales ya maduros, en los que la competencia para ajustar precios los hace poco atractivos por el bajo margen de negocio que aportan, los llamados Red Ocean.

Esta estrategia tiene por finalidad la creación de nuevos mercados como el nuestro, que creará una ventaja competitiva difícil de alcanzar para los demás agentes que se hallaban en el mercado inicial y que nos proporcionará grandes ventajas por la carencia de competencia, así como grandes ventajas cuando otros competidores entren a disputarnos las cuotas de mercado, derivadas de nuestra posición de pioneros en el mismo, lo que comportará que la fuerte imagen de marca y la experiencia acumulada sirvan para mantener nuestra posición en el mercado.

Dado que nuestra principal baza es la confianza y calidad del servicio, la competencia necesitará tiempo y una gran inversión en publicidad para alcanzar las cuotas de popularidad y respeto de las que nuestra empresa dispondrá entre los clientes.

- ESTRATEGIA COMPETITIVA:

El desarrollo de una estrategia competitiva para la empresa se basa en desarrollar una estrategia fundada en evaluaciones realistas sobre la relación de fuerzas existentes y de definir los medios a poner en marcha para alcanzar los objetivos existentes. Kotler establece 4 tipos de estrategias competitivas:

- Estrategia del líder.
- Estrategias del retador.
- Estrategia del seguidor.
- Estrategias del especialista.

Dado que nuestra estrategia será la del especialista nos centraremos en la explicación de la misma sin ampliar la explicación teórica al resto de las estrategias mencionadas.

Así pues, tal y como ya se ha detallado en el apartado de la estrategia de crecimiento, la del especialista es una estrategia que nos dará una gran ventaja en el segmento de mercado, prestando un servicio que no es ofrecido por ningún otro agente del mercado.

- ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN y POSICIONAMIENTO:

En **ERASMINE** enfocamos nuestro trabajo hacia dos segmentos de población diferenciados que se complementan entre sí.

La necesidad de delimitar el mercado en segmentos viene derivada de las grandes diferencias que hay entre los dos grupos de consumidores.

Por tanto esta estrategia resulta especialmente relevante dadas las diferencias existentes a la hora de conseguir que nuestra empresa y servicios sean conocidos por los posibles consumidores, pues solo de este modo podremos desarrollar una oferta diferenciada y llevar a cabo una campaña adecuada para darnos a conocer a nuestros clientes.

Con la finalidad de exponer el proceso de segmentación emplearemos las tesis de Kotler, desarrolladas en las siguientes fases:

1. Segmentación del mercado

a) Identificación de los criterios o variables de segmentación:

Con el objetivo de determinar los criterios de segmentación a seguir, emplearemos la segmentación basada en las características demográficas y socioeconómicas del consumidor.

b) Segmentación del mercado:

De la elección de este criterio obtenemos dos segmentos que analizaremos a continuación como son los estudiantes que buscan una cartera de servicios a un precio asumible, y los empresarios que proporcionan una serie de servicios de calidad y a un precio adecuado, que por sus características vayan dirigidos a este colectivo.

Asimismo, será relevante tener presente la vía de acceso a nuestros productos, como puede ser vía redes sociales, internet o medios de comunicación tradicionales.

c) Descripción o desarrollo de los perfiles de los segmentos:

Por un lado, nos centramos en el segmento de población joven de 20 a 24 años, pues tal y como se exponía en el apartado titulado bajo la rúbrica “sociocultural” constituye el grupo de edad más abundante en la pirámide de población de estudiantes participantes en el programa Erasmus.

Dentro de este segmento encontramos el de estudiantes con alta capacidad económica, media y baja, según su nivel de ingresos o el de su núcleo familiar. El hecho de basar la elección de las empresas en función de la competitividad del precio de los servicios que ofrecen, basado en la pretensión de ayudar en ciertos aspectos más o menos costosos a los estudiantes hace de nuestro servicio uno totalmente diferente a la competencia. Dado lo anterior, los jóvenes deben percibir nuestra empresa como una nueva posibilidad para conseguir cubrir todas sus necesidades elementales para poder llevar a cabo su programa de intercambio en base a sus posibilidades económicas.

Este segmento será el que mayor protagonismo reciba en nuestras campañas y el que mayor atención requiere, necesitando una especial atención para observar si las necesidades que presentan son atendidas correctamente por las empresas oferentes de los diversos servicios.

Por otro lado, nos centramos en el segmento de empresarios oferentes de servicios a nuestros estudiantes, cuya edad media se estima en 45 años, tal y como detalla un estudio publicado en el *Harvard Business Review*, que analizó los datos demográficos de emprendedores con base tecnológica que han obtenido alguna patente, han recibido capital de riesgo o emplea trabajadores de carreras relacionadas con las ciencias. Por tanto, dada su temprana edad no podemos hablar de la existencia de una brecha tecnológica entre ambos segmentos, por lo que es fácil llegar a la conclusión de que no debemos hacer especial incidencia en el uso de los medios analógicos tradicionales a fin de poder captar la atención de este segmento de clientes, ya que ambos presentan un buen manejo de las TIC por lo general. (AZOULAY, 2018)

2. Selección del mercado objetivo

a) Valoración de atractivo de los segmentos:

En primer lugar, en lo que se refiere al segmento de los estudiantes Erasmus, que - tal y como han sido cuantificados anteriormente - representan un número lo suficientemente importante como para desarrollar una actividad basada en este segmento, pues constituye la base de nuestras actividades y en él centraremos la mayor parte de nuestros esfuerzos.

En lo referente a la segmentación geográfica, dados los recursos iniciales y dónde se encuentran situados nuestros profesionales, será importante poner la atención en los países que presentan una tasa más alta de participación en el programa.

b) Selección del público objetivo:

Nuestro público objetivo se divide en dos segmentos: por un lado nos encontramos con los estudiantes Erasmus que van a desplazarse fuera de su país de origen a fin de desarrollar el programa de intercambio, y por otro; el segmento de los empresarios o autónomos que ofrecen servicios adecuados a las necesidades del primer segmento, también resulta de capital importancia pero, sin embargo, su cuantificación resultará más complicada.

d) Elección de una estrategia de cobertura para los segmentos.

Nuestra estrategia será única a pesar de dirigirnos a dos segmentos diferenciados y su denominación: “ de concentración” hace alusión al hecho de que ofrecemos a ambos segmentos nuestro producto, es decir, la intermediación en contratos de servicios llevados a cabo entre ambos.

3. Posicionamiento del producto

El posicionamiento se puede definir como la estrategia consistente en generar una imagen en la mente de los consumidores sobre una empresa en relación a la competencia. Esta imagen se puede construir en base a diferentes criterios.

En **ERASMINE** queremos que se nos conozca como una empresa que aporta confianza y seguridad, sin embargo, actualmente existe una ingente cantidad de anuncios que provoca que los consumidores bloqueen la entrada de la mayoría de los mensajes, por lo que resulta de vital importancia estudiar las campañas publicitarias que llevaremos a cabo para que los clientes capten el mensaje del amplio abanico de ventajas que ofrecemos.

Creemos que este servicio de intermediación para contratar servicios básicos en la realización del programa Erasmus, avalados por una garantía, constituye una gran oportunidad de negocio que puede tener una gran aceptación entre los posibles consumidores del servicio, dado que se trata de una necesidad en sí misma y la cantidad de usuarios resultaría lo suficientemente relevante como para asegurar una rentabilidad atractiva. Estamos hablando, por tanto, de la estrategia conocida como “buscar el hueco”.

En lo que se refiere a las formas de conseguir un posicionamiento fuerte utilizaremos diferentes métodos para nuestros dos segmentos diferenciados:

- Para nuestros oferentes de servicios debemos incidir en un gran atributo de nuestra empresa, como es la gran visibilidad que nuestra plataforma va a proporcionar a estas empresas, que comporta que el hecho de anunciarse y ofertarse en nuestra web / aplicación contribuya a generar una imagen corporativa positiva de sus negocios al implicarse en ayudar a los estudiantes ofreciendo precios asequibles en sus servicios.

- Por la parte de los estudiantes nuestro posicionamiento debe centrarse en la gran seguridad, comodidad y en el gran ahorro económico que nuestro producto les puede ofrecer, mediante el amplio abanico de servicios de terceros que ofrecemos completamente avalados por nuestra garantía de seguridad, así como nuestro servicio propio estrella de la compañía: la información actualizada a nivel académico y epidemiológico.

- ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN:

La estrategia de innovación hace referencia a la necesidad de gestionar correctamente los cambios susceptibles de poder surgir en las empresas, con el objetivo de adelantarse y adaptarse a los nuevos entornos competitivos. Es considerada como la necesidad de establecer una estrategia para que la empresa pueda adquirir ventajas competitivas y crear valor tanto para ellas como para sus clientes.

La Cámara de Comercio de España presenta varias estrategias de innovación, entre las que encontramos:

-Innovación en producto/servicio: es aquella que se lleva a cabo al introducir nuevos productos o servicios o ulteriores versiones de los mismos, con alteraciones en las especificaciones técnicas o materiales, de manera significativa.

-Innovación de procesos: es la estrategia consistente en la introducción de nuevos o mejorados procesos de fabricación, logística o distribución.

-Innovación organizacional: esta estrategia implica el desarrollo de nuevos métodos organizacionales en el negocio, se consideran las nuevas formas de hacer llegar los servicios a los clientes.

-Innovación de marketing: observamos este tipo de innovación en la implantación nuevos métodos de marketing, comprendiendo las siguientes variables: el precio, la distribución, la promoción, e incluso el diseño del producto o el embalaje, siempre que sean significativas.

Desde **ERASMINE** conocemos la importancia de la creatividad y la innovación, que permiten dotar a nuestro negocio de una mayor flexibilidad, así como una adaptación

continúa al mercado, por tanto, una vez estudiados los diversos tipos de estrategias de innovación expuestos podemos afirmar que nuestra empresa lleva a cabo una estrategia de innovación de servicios e innovación de marketing.

- Innovación de servicios debido a que estamos introduciendo un nuevo tipo de actividad dentro del mercado de los servicios a estudiantes, que constituye una alternativa muy atractiva al proceso tradicional de selección de servicios ligados al desarrollo del programa Erasmus, y que comporta que cuando se baraje la posibilidad de contratar un servicio como el nuestro, seamos la principal referencia y el nombre en el que pensará el consumidor.

- Innovación de marketing, dado que esta estrategia nos permite eliminar las barreras interestatales creando confianza entre nuestros consumidores de todos los Estados europeos adheridos. Por ello, llevamos a cabo unas estrategias de marketing ya mencionadas en el apartado correspondiente, del mismo modo que en nuestras redes sociales transmitimos continuamente este mensaje.

Para que la estrategia de innovación sea posible, es importante su protección mediante patentes. Para ello, en **ERASMINE** se ha solicitado a través de la Oficina de Propiedad Intelectual de la Unión Europea (EUIPO) el correspondiente registro de la idea e imagen corporativa, que permita desarrollar la idea de negocio con mayor eficacia.

IX. Planes y programas de acción: Variables de marketing-mix (8 p's)

Si bien fue McCarthy el creador del revolucionario concepto de las cuatro P's en la década de los 60's, cuyo rápido éxito se basó en su simplicidad, esa misma simplicidad que impulsó su éxito resulta, a su vez, insuficiente para cubrir todos los aspectos que ha de cubrir el marketing mix, por lo que más tarde -a finales de los 90's- y para suplir dichas deficiencias surgió la teoría de las ocho P's de Philip Kotler, que hace referencia a estos conceptos a finales de los 90's, ya que ante el factor de intangibilidad que caracteriza a los servicios, sumado al hecho de que se oferten de manera online tal y como es nuestro caso, adquiere especial relevancia por parte de los clientes la existencia de algún elemento tangible que pueda facilitarles la comprensión de la naturaleza del servicio.

Es por ello por lo que se desarrollaron estas nuevas teorías para la tipificación de las variables del marketing-mix.

Tras lo expuesto se llevará a cabo una clasificación de estas variables en el llamado modelo de las ocho “P’s”, que tiene en cuenta esa realidad específica de los servicios intangibles y es mucho más representativa de la realidad que suponen.

Analizaremos, por tanto: Producto, Procesos, Personas, Promoción, Precio, Distribución (“Placement”), Presencia y Prestación.

1. Producto

Como hemos adelantado, **ERASMINE** ofrece un servicio de información e intermediación, de manera que nuestra actividad principal es la información completa, contrastada y actualizada principalmente sobre los aspectos académicos y epidemiológicos de los países miembros de la UE para los estudiantes Erasmus pero también lo es el acercamiento entre demandantes de servicios necesarios para el óptimo desarrollo del programa, y oferentes de dichos servicios, siempre con la máxima garantía aportada por nuestra empresa.

Para analizar nuestro producto debemos necesariamente hacer mención a la calidad del servicio y a la adaptación del mismo a todas las situaciones posibles de nuestro ámbito de actividad.

Respecto de la calidad, nuestra apuesta es la calidad del servicio web que ofertamos. Así, además de lo que se detallará en ulteriores apartados, concretamente en las “P’s” de Procesos y Personas; ofrecer un adecuado servicio “post-venta” es imprescindible para llevar a cabo un servicio de calidad.

De esta forma conseguimos abarcar la totalidad de la cadena del servicio, y podemos corregir posibles dificultades o controversias que puedan surgir una vez se haya contratado con nosotros, repercutiendo en una mayor satisfacción de las mismas. Mecanismos “post-venta” como encuestas periódicas, líneas abiertas de comunicación y atención personal son ejemplos de lo que aquí presentamos.

Un buen mecanismo para asegurar esta calidad es la contratación con empresas que gocen certificados de calidad oficiales ISO, que ofrece numerosas ventajas tal y como se detalló en apartados anteriores⁹ a los que se remite a fin de evitar redundancias innecesarias.

Respecto de la adaptación del servicio a todas las soluciones posibles que se puedan dar en el ámbito de nuestra actividad apostamos por una política de adaptación del mismo a las diversas situaciones que acontezcan en relación a la crisis sanitaria, pues tiene una importancia capital en el desarrollo del intercambio de los estudiantes. Es por ello por lo que lo explicaremos de manera más concreta y efectiva en los apartados de Procesos y Personal.

2. Procesos

Dentro de este apartado debemos hacer referencia a los procedimientos y flujos de trabajo que llevaremos a cabo para conseguir los objetivos presentados.

De esta forma, apostamos por procesos que se adapten a las necesidades de cada cliente pues ponemos a su disposición packs de servicios de manera que cuantos más servicios se contraten en conjunto, menor será el precio final en comparación a su contratación por separado. Esta personalización ofrecida mediante los packs hace que podamos dar la mejor opción y la respuesta más acertada a cada situación y así conseguir una satisfacción mayor. Para asegurarlo, una ficha individual de las necesidades y preferencias de cada cliente será necesaria, así como fuentes de información interna para que podamos conectar los perfiles de los estudiantes con los servicios más compatibles. Para este fin las encuestas iniciales y los seguimientos periódicos de las partes devienen imprescindibles.

Como decíamos en el apartado de “Producto”, la adaptación del servicio es imprescindible para que nuestro servicio logre los objetivos deseados. La metodología, por lo tanto, se basará en el análisis de perfiles para ofrecer la mejor alternativa a cada cliente, todo ello sin perjuicio del servicio post-venta que ejerce de mecanismo de control una vez se hayan juntado.

⁹ IV. Análisis de las 5 fuerzas de Porter: análisis del microentorno “Un buen mecanismo para asegurar esta calidad es la contratación con empresas que gocen certificados de calidad oficiales ISO, como por ejemplo las relativas al software que desarrolla nuestra aplicación, contenidas en la familia ISO/IEC 25000”

3. Personas

En la misma línea que las anteriores dos categorías, respecto de las personas debemos destacar que es muy importante contar con un personal capaz de identificar los problemas a los que se pueden eventualmente enfrentarse los clientes entre sí (estudiantes – empresarios) y resolver los conflictos de la mejor manera posible, por ello nuestro personal estará formado por personas con aptitudes para la negociación y la conciliación entre partes.

Por todo ello, los valores que la empresa tratará de infundir en el personal serán los siguientes: ser plenamente consciente de los intereses de cada parte y velar por satisfacerlos en la medida de lo posible.

Aparte de la formación en mediación, también será de vital importancia la formación jurídica para poder actualizar la información ofrecida a los estudiantes a nivel académico y epidemiológico, pues se trata del otro de nuestros servicios estrella tal y como se ha mencionado en apartados anteriores.¹⁰

4. Productividad

Cabe mencionar que a la "P" de productividad también se le conoce como rendimiento o calidad y consiste en establecer una serie de indicadores a los que se controlará durante un período determinado al objeto de seguir y medir la labor de la empresa.

En nuestro caso, **ERASMINE** tendrá en cuenta el número de visitas a la web de manera semanal, así como el número de registros de nuevos perfiles y operaciones realizadas en relación al número de nuevos usuarios que se registren cada semana. A su vez, de los datos semanales se obtendrá como resultado un cómputo mensual que permitirá llevar a cabo un seguimiento anual e interanual durante los próximos años.

¹⁰ 3. ¿Qué ofrecemos? (páginas 9-10)

5. Promoción

Este Plan tiene como finalidad convertirnos en la empresa de referencia a la que los estudiantes Erasmus recurran en busca de información útil, relevante y contrastada por un lado, y por otro para contratar los servicios necesarios para el desarrollo del programa con seguridad y garantías. Se concretan los siguientes objetivos:

Objetivos cualitativos del Plan de Comunicación:

1) Establecer un flujo de información con el mercado, atrayendo a clientes potenciales y asegurando la satisfacción de los presentes.

2) Aprovechamiento de las nuevas tecnologías para presentar nuestro modelo de negocio como una alternativa efectiva al problema de desinformación e inseguridad al que tienen que hacer frente los estudiantes Erasmus.

Objetivos cuantitativos del Plan de Comunicación:

1) Incrementar el número de usuarios en nuestra página en una media de 20.000 usuarios por año, empezando con esa cifra en 2022, continuando en 2023 con 28.000 usuarios, y contar en 2024 con 32.000 usuarios.

2) Aumentar nuestra presencia en redes sociales, como lo son Twitter e Instagram con aumentos del número de seguidores del 50% en dichas redes para el año 2022 y a su vez del 30% para 2023.

3) Potenciar la publicidad online durante 2022 para llegar a un mínimo de alcance de 200.000 personas en el primer año, sin perjuicio de las revisiones anuales de dicha cifra.

Para conseguir los objetivos presentados utilizaremos una serie de herramientas que detallamos a continuación.

Cabe resaltar primeramente que los dividimos en tres apartados diferenciados:

- Relaciones públicas: su misión es dar a conocer la incertidumbre que afecta a los estudiantes Erasmus a la hora de tomar las decisiones adecuadas en cuanto a elección de la institución de destino, asignaturas, hospedaje, situación epidemiológica etc, así como presentar nuestra solución al problema.

- Publicidad online: para llegar a la población joven, que es aquella que constituye nuestro público objetivo, llevamos a cabo la promoción en Internet a través de distintos métodos, como las redes sociales o los banners de los márgenes de las páginas web que nos interesen.

6. Precio

Es necesario señalar que el precio es una variable a corto plazo que muestra el valor monetario que los consumidores están dispuestos a pagar a cambio de acceder al servicio, por tanto se trata de un factor determinante para conseguir una buena posición en el mercado y su determinación se debe a una multitud de factores.

A la hora de estimar esta variable nuestra empresa ha tenido en cuenta varias cuestiones de importancia para tratar de ofrecer un precio atractivo para los estudiantes. Se han identificado 6 factores que condicionan la sensibilidad de los consumidores cuando hay cambios en la variable precio y a continuación los vamos a analizar para ver cómo influyen en nuestra empresa:

- Singularidad del servicio: ofrecemos una cartera de servicios de primera necesidad y gran calidad a precios muy competitivos, incluyendo, asimismo, la posibilidad de contratar packs de los mismos alcanzando así un precio aún más asequible, todo ello respaldado por nuestra garantía y seguimiento continuo: antes, durante y tras la prestación del servicio.

- Conocimiento de servicios sustitutivos: Hay empresas que pueden ofrecer un servicio parecido al nuestro por lo que los clientes objetivo son bastante sensibles a este factor. Sin embargo, no hay competidores directos que ofrezcan la cartera de servicios que ofrece nuestra empresa.

- Facilidad para comparar servicios: este factor no influye de manera significativa en nuestro negocio, pues resulta complicado saber qué empresa puede ofrecer un mejor servicio dado que no se dispone de comparadores de estos servicios en la actualidad.

- Servicio amortizado: Ofrecemos un servicio de resultado y no de medios, por lo que la contratación de nuestros servicios por lo que en este sentido consideramos que el servicio está completamente amortizado, y por tanto, en este sentido los clientes objetivos serán menos sensibles al precio.

Para lograr una mejor comprensión de esta distinción basada en conceptos jurídicos realizaremos una breve explicación:

Las obligaciones clasificadas de acuerdo con la índole del contenido de la prestación pueden ser de resultado o de medios:

Tal y como define la enciclopedia jurídica, en las obligaciones de resultado el deudor (en este caso nuestra empresa) se compromete al cumplimiento de un determinado objetivo asegurando al acreedor (nuestros clientes) el logro de la consecuencia o resultado esperado al contratar el servicio. Ejemplo: En el contrato de compraventa el vendedor se obliga a entregar la cosa de acuerdo con su descripción y el comprador a entregar el precio pactado.

Sin embargo, también siguiendo la definición de la enciclopedia jurídica: en las obligaciones de medios el deudor no garantiza el resultado esperado o prometido. Ejemplo: un abogado se obliga a defender a su cliente empleando todas las diligencias necesarias para alcanzar el resultado positivo, pero no puede prometer ganar el pleito (resultado) pues esto obedece a vicisitudes que escapan de su control.

- Calidad percibida: ofreceremos un servicio de gran calidad y totalmente adaptado, pero a precios más asequibles. También es cierto que al querer abarcar un gran volumen de clientes nacionales y comunitarios, no queremos desviarnos de la imagen de calidad, que mantendremos mediante la garantía que respalda los servicios que ofrecemos.

En esta empresa, en nuestro servicio de intermediario entre empresas de servicios y estudiantes el precio de dichos servicios se obtiene mediante negociaciones exhaustivas con nuestro grupo de clientes formado por los empresarios, los cuales tendrán la seguridad de vender sus servicios a través de la gran exposición de la que podrán beneficiarse en nuestra plataforma, para lo cual fijaremos los precios y los márgenes de beneficio, que habrán de ser aceptados por las empresas proveedoras de los servicios, por lo que la fijación de precios corresponderá a nosotros en exclusiva, constituyendo parte de nuestra garantía de precios bajos y asequibles para los estudiantes. Por otro lado, en caso de romperse la relación comercial entre nuestra empresa y los clientes proveedores de servicios se dará un plazo de desenganche de tres años para ambas partes.

Además, en cuanto a nuestro servicio ofrecido de forma directa: la información actualizada, contrastada y relevante a efectos académicos y epidemiológicos, así como el

chat grupal ofrecido para estudiantes desde nuestra web / app estos servicios serán gratuitos para los estudiantes, de modo que en este caso nuestros beneficios provendrán de las empresas que deseen anunciarse en nuestra web y aplicación, para lo cual hemos de tener en cuenta que el atractivo para los anunciantes de un sitio web / aplicación se mide por la calidad de su contenido, cantidad de tráfico, y sus visitantes.

1. Contenido

El contenido del sitio web es el núcleo de todas las actividades ya que atrae a visitantes y a potenciales anunciantes, y dado que el contenido de un sitio web difiere bastante dependiendo de la industria en que se incardina el objetivo principal consistirá en generar contenido de alta calidad a fin de contribuir a atraer más visitantes y anunciantes relacionados con el tipo de target al que se dirige nuestra web / aplicación, que se halla conformado por un público joven de un rango de edad de 20 a 24 años.¹¹

2. Tráfico

A mayor número de visitantes, más oportunidad de captar potenciales anunciantes, lo cual repercute, a su vez, en unos mayores ingresos generados por estos últimos. A tal efecto será empleado un mecanismo de registro de visitantes así como del número de visitas mensuales, dado que cada visita a la página / app en la que se muestra el anuncio se cuenta como una impresión.

3. Audiencia

Al tratarse de una audiencia grande con intereses similares **ERASMINE** cuenta con la gran oportunidad de conseguir anunciantes con productos relevantes dispuestos a pagar más por insertar anuncios en nuestra web / app, dado que el público se caracteriza por ser: grande, homogéneo, bien definido y con intereses concretos.

De modo que el modelo de fijación de precios elegido será un híbrido entre: Tarifa plana y PPC.

En el primer método el anunciante paga un precio fijo para que el sitio web muestre su anuncio durante un período determinado de tiempo y se trata del modelo más simple.

¹¹ “Por un lado, nos centramos en el segmento de población joven de 20 a 24 años, pues tal y como se exponía en el apartado titulado bajo la rúbrica “sociocultural” constituye el grupo de edad más abundante en la pirámide de población de estudiantes participantes en el programa Erasmus.” (página 95)

De este modo, nuestro equipo de ventas presentará a los anunciantes las estadísticas del sitio web / app (número de visitas, informes de audiencia...) a los anunciantes estableciendo las tarifas planas de publicidad, por lo que el principal rasgo positivo de este modelo es que la ganancia será conocida de antemano y no presentará fluctuaciones, o serán mínimas, lo cual repercutirá positivamente a la hora de preparar el presupuesto de gastos y predecir las ganancias.

Como herramienta analítica utilizaremos la herramienta de Google Analytics al objeto de conocer el número de visitas de nuestra página web, realizar un seguimiento de los distintos usuarios, así como observar el rendimiento de los usuarios, el tiempo de permanencia en nuestra página web, los contenidos visitados o los resultados de las diferentes acciones de marketing realizadas a través de la web.

De otro lado, el **PPC** (*Pay-Per-Click*) es un modelo en el que el anunciante paga sus anuncios a la web que los presenta mediante una tarifa basada en el número de clicks que efectuados en el anuncio. La forma general de implantación es que, cada vez que un usuario de nuestra web / app haga click sobre el enlace "patrocinado", se procederá a restar el valor acordado por click de la cuenta del anunciante.

Finalmente, el perfil buscado de anunciantes por nuestro equipo de ventas será aquel compuesto por empresas que oferten bienes y servicios interesantes para nuestros clientes, pero que, a su vez, no constituyan competencia alguna para **ERASMINE** por tratarse de empresas pertenecientes a industrias distintas.

7.Distribución

Nuestra empresa es consciente de las características del mercado objetivo, el cual cuenta con un amplio conocimiento en TICs y en el manejo de los medios informáticos, razón esta por la que ofrecemos nuestros servicios mediante un formato 100% online, pero a pesar de ello incidimos en la voluntad de presentar una web y una aplicación de uso sencillo a la par que intuitivo, para cuya consecución emplearemos una serie de mecanismos, dado que somos conscientes de que si los usuarios no se sienten satisfechos durante su visita a una página web, la abandonarán en cuestión de unos pocos segundos, por lo que hemos de conseguir que nuestra oferta resulte lo más atractiva y accesible posible.

El principal cauce para lograrlo es que el usuario consiga acceder a la información que está buscando de manera rápida y eficiente. Por otro lado, la accesibilidad web también constituye un criterio valioso para una presentación técnica adecuada de los contenidos. Aquí, la técnica, el diseño y la navegación van de la mano. Los puntos centrales de la usabilidad web incluyen:

Univocidad: los contenidos de la página web y la aplicación serán organizados de manera clara y legible. La univocidad permite que en unos pocos segundos el usuario encuentre respuesta a la pregunta “¿sobre qué versa esta web?”. Es por ello que el propósito de nuestro negocio será especificado fácilmente a través de un eslogan conciso y llamativo “YOUR ADVENTURE STARTS HERE”.

Imagen 9. Logo corporativo



Fuente: elaboración propia

Orientación y estructura: para ello todos los iconos, enlaces y elementos de navegación serán intuitivos, es decir, su comprensión visual será suficiente para que no exista

necesidad de explicación complementaria. El usuario siempre debe tener claro qué esperar cuando hace click en un enlace o en una foto. Para ello utilizaremos símbolos clásicos de navegación como podría ser una lupa para el buscador o un carrito para contratar el servicio. Todos los elementos incluidos en el menú serán cortos y concisos.

Imagen 10. Web de ERASMINE



Coherencia: para conseguir este factor haremos que el diseño visual, el tema y, por encima de cualquier otro elemento: el contenido, se corresponda con el formato, el logotipo, los iconos y otros elementos gráficos de la web. Para garantizar aún más la referida coherencia, trataremos de evitar contrastes innecesarios en los colores y tamaños de las fuentes de los textos, a fin de colocar en la mente de los clientes la idea de nuestro negocio de la manera más ordenada, clara y fácil de retener.

Fuente: Elaboración propia

Imagen 11. Webs de ERASMINE

Formulario de suscripción

Dirección de email

Enviar

¡Gracias por tu mensaje!

TODO LO QUE NECESITAS ESTÁ AQUÍ

Tenemos todos los servicios necesarios para disfrutar tu aventura Erasmus de principio a fin. Puedes contratarlos desde la comodidad de tu hogar con la tranquilidad del respaldo de nuestra garantía total.



PORTES

Sabemos que hay muchas cosas que quieres que te acompañen en esta aventura, pero somos conscientes de que puede ser algo complicado, costoso y complejo. Déjanoslo a nosotros y lleva contigo desde tu bici hasta tus libros favoritos sin preocupaciones.

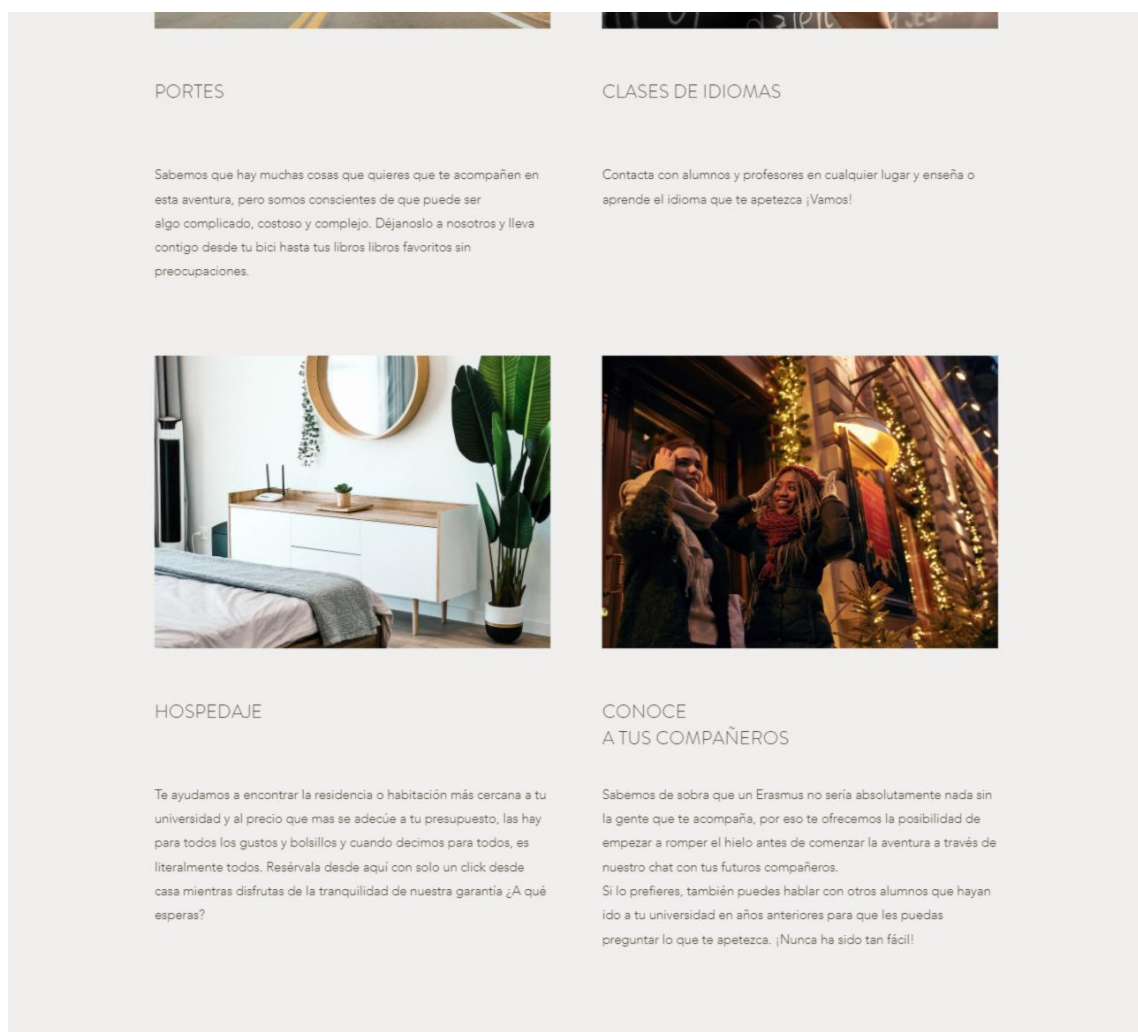


CLASES DE IDIOMAS

Contacta con alumnos y profesores en cualquier lugar y enseña o aprende el idioma que te apetezca ¡Vamos!

Fuente: elaboración propia

Imagen 12. Web de ERASMINE



Fuente: elaboración propia

Imagen 13. Web de ERASMINE



ENCUENTRA TRABAJO

Trabajar estando de Erasmus puede ser una de las mejores decisiones que puedas tomar, ¿quién no querría conocer aún más gente, enriquecer su curriculum y conseguir un dinero extra para hacer aún más viajes? ¡te están buscando, sí, a ti!



PLANIFICA TUS GASTOS + FINANCIA

La planificación de gastos es sin duda uno de los pasos que menos nos gusta, pero es de los más importantes para aprovechar al máximo la experiencia haciendo todo lo que te apetezca pero con la tranquilidad que necesitas.

Además si buscas un empuje extra podemos ayudarte, sabemos muy bien que el importe de la beca no suele ser suficiente. Descubre todas las posibilidades que tenemos para ti.



LEARNING AGREEMENT

Esta es la descripción de tu Servicio. Usa este espacio para describir los beneficios que aportan y cualquier otro dato importante.

¿Necesitas dar más detalles? Para ampliar la información puedes crear una página individual más completa. Para hacerlo, sólo necesitas hacer clic en la función Crear página en el panel de edición.

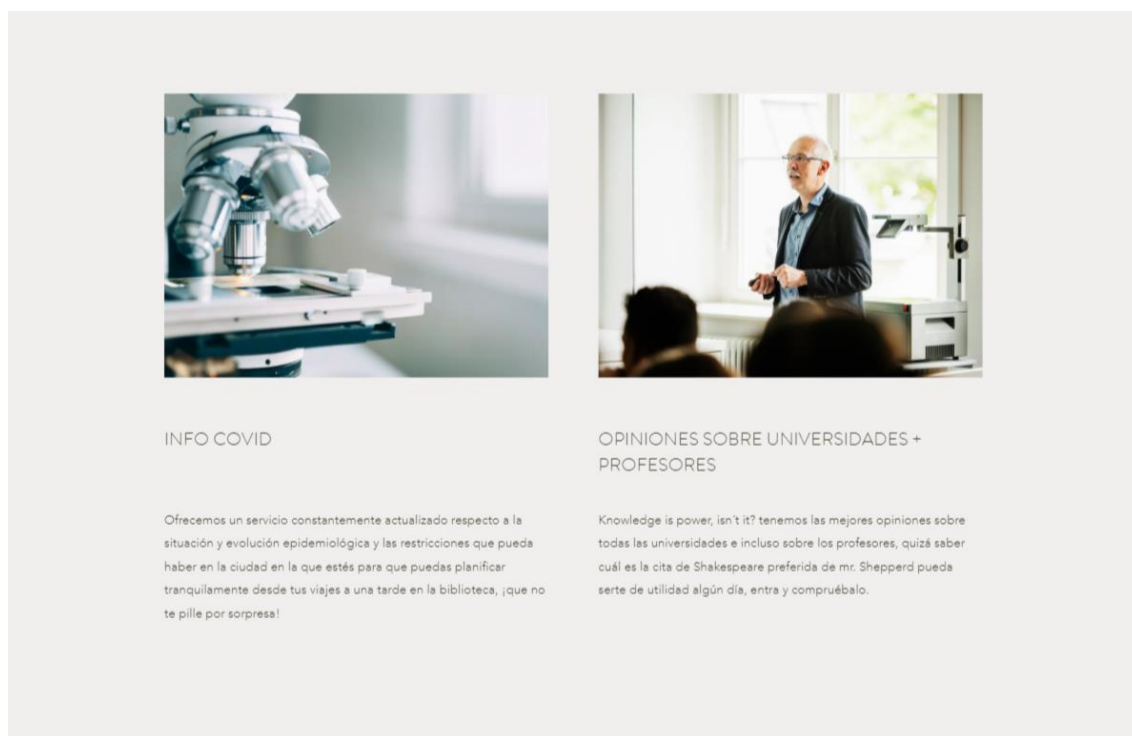


BECAS Y SUBVENCIONES









UE, Ministerio, Universidad, tu Comunidad Autónoma... ¿te pierdes entre todos los organismos que pueden ofrecerte una beca y los plazos no son lo tuyo? no te preocupes, te lo ponemos muy fácil, tienes toda la información que necesitas a un click ¡y te avisaremos por email para que no se te pasen los plazos!

Fuente: elaboración propia

Imagen 14. Web de ERASMINE



PRÓXIMOS EVENTOS

			
CONCIERTO NOCTURNO AL...	BIENVENIDA UNIVERSITARIA	CURSO DE MOJITOS	CURSO DE BAKERY
mié., 01 sept. TIERGARTEN	sáb., 18 sept. CORK	jue., 30 sept. BARCELONA	vie., 08 oct. Edimburgo
			
RESERVAR	RESERVAR	RESERVAR	RESERVAR

Fuente: elaboración propia

Imagen 15. Web de ERASMINE



CONTACTA A NUESTRO EQUIPO DE AYUDA

¿Cómo podemos ayudarte?

¿Tienes alguna pregunta, duda, situación que quieras comunicarnos? Contacta con nosotros y te daremos una solución rápidamente.
Gracias por ayudarnos a mejorar

Nombre	Apellido
Email	Teléfono
Elige una temática ▼	
Cuéntanos en qué necesitas ayuda ...	

Contáctame

Fuente: elaboración propia

Imagen 16. Web de ERASMINE



VEN A TRABAJAR CON NOSOTROS

Únete a nosotros

Nombre	Apellido
Email	Teléfono
Posición que estoy ... ▾	Fecha de disponi... 📅
Crear enlace a tu curriculum	

Aplicar ahora

¡Gracias por tu mensaje!



ERASMINE
Calle San Cristóbal, 14
Alicante, 03002
España
Tel: (123) 456-7890
info@erasmine.com
Página web: www.ERASMINE.com
Representante autorizado: Raquel Rodríguez Marco
Número de registro: HRB 1234
Tribunal de registro: Alicante, España

[Más información](#)



©2021 por ERASMINE. Creada con Wix.com

[Chat de miembros](#)

Fuente: elaboración propia

Todo ello sin perjuicio de los cambios que se irán efectuando a lo largo del tiempo al objeto de situarnos en constante consonancia respecto de las necesidades de nuestros clientes, lo cual nos será indicado mediante la realización de una serie de preguntas:

- ¿Pueden los usuarios entender en poco tiempo el contenido de la web?
- ¿Resulta la navegación comprensible incluso para usuarios menos experimentados?
- ¿Tienen los elementos coherencia?
- ¿Son legibles los textos?
- ¿Puede visualizarse la página web en diferentes dispositivos?
- ¿Es posible encontrar la información más relevante fácilmente?
- ¿Puede accederse a la página web sin problemas?
- ¿Están los contenidos adecuadamente estructurados?

8. Elementos físicos

En relación con los elementos físicos **ERASMINE** ha decidido aumentar la eficiencia de nuestros servicios mediante su oferta exclusivamente online, por lo que no contamos con ningún punto físico para nuestros clientes ni tenemos voluntad de ello a corto o medio plazo sin perjuicio de que en un horizonte temporal de futuro se torne algo necesario o aconsejable, en cuyo caso contemplaremos implantar puntos de atención al público en lugares estratégicos.

X. Información financiera

En este apartado procedemos a realizar un análisis de la información financiera de nuestra empresa. En primer lugar, contabilizaremos la previsión de ingresos brutos percibidos por nuestra empresa a lo largo del primer ejercicio económico, coincidiendo con el año natural, y dichos ingresos serán calculados a partir de una demanda estimada. En base a la misma se llevará a cabo la realización de un análisis detallado de los gastos efectuados durante el primer ejercicio, toda vez que se indicará la distribución del presupuesto del negocio establecido en 30.000 euros, para el cual no hemos accedido a préstamo ni fuente análoga de financiación alguna, de modo que dicho presupuesto está constituido íntegramente por financiación propia procedente del capital social de la empresa.

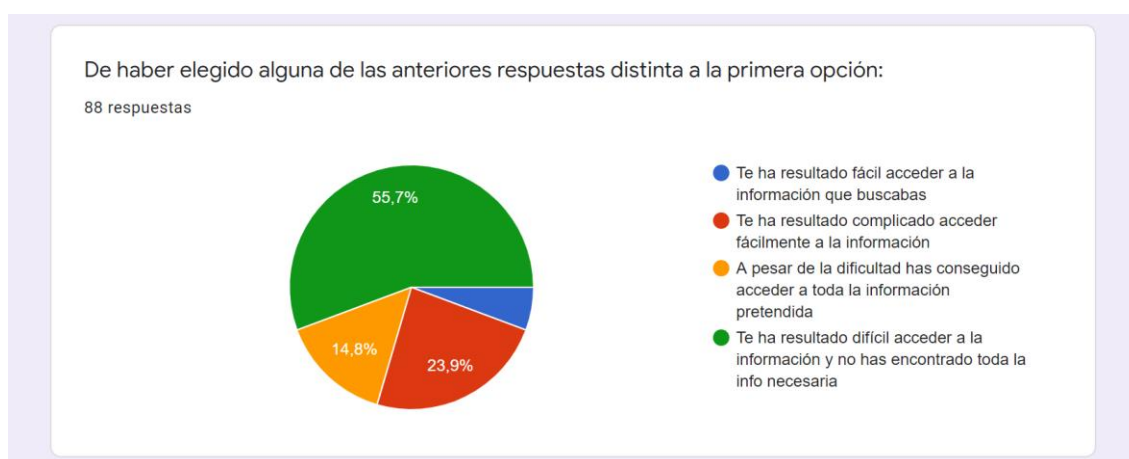
Finalmente, mostraremos la distribución de los beneficios obtenidos por la empresa siguiendo el acuerdo de distribución efectuado. Para comenzar a realizar la previsión es necesario que dispongamos de una serie de datos comunes, comenzando por la demanda. Para ello se ha encuestado a una muestra representativa de la realidad de la comunidad de estudiantes Erasmus pasados, presentes y futuros con un total de 100 participantes durante el periodo comprendido desde el 19 de mayo al 17 de junio de 2021 a los que se les ha efectuado las siguientes cuestiones:

Imagen 17. Encuesta de estimación de la demanda



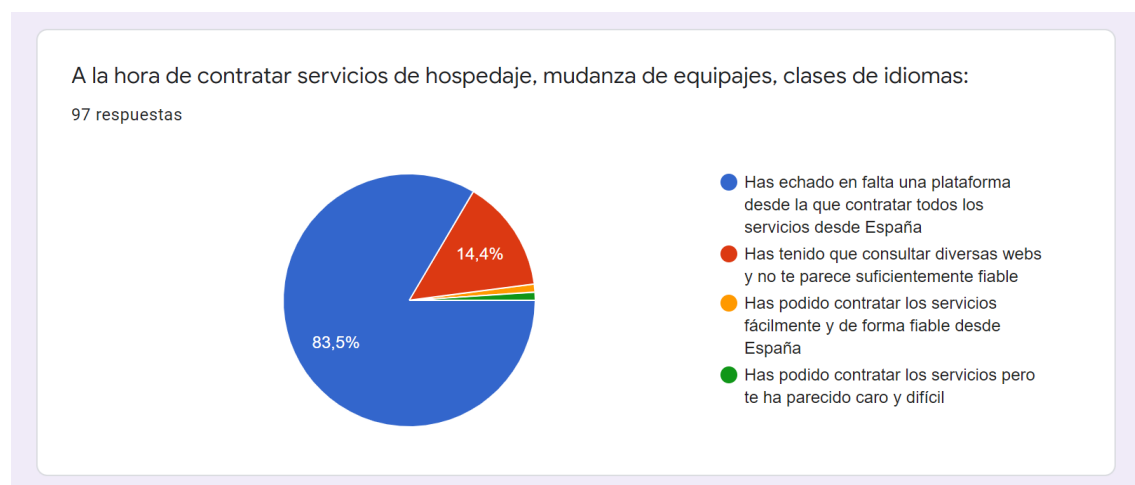
Fuente: elaboración propia.

Imagen 18. Encuesta de estimación de la demanda



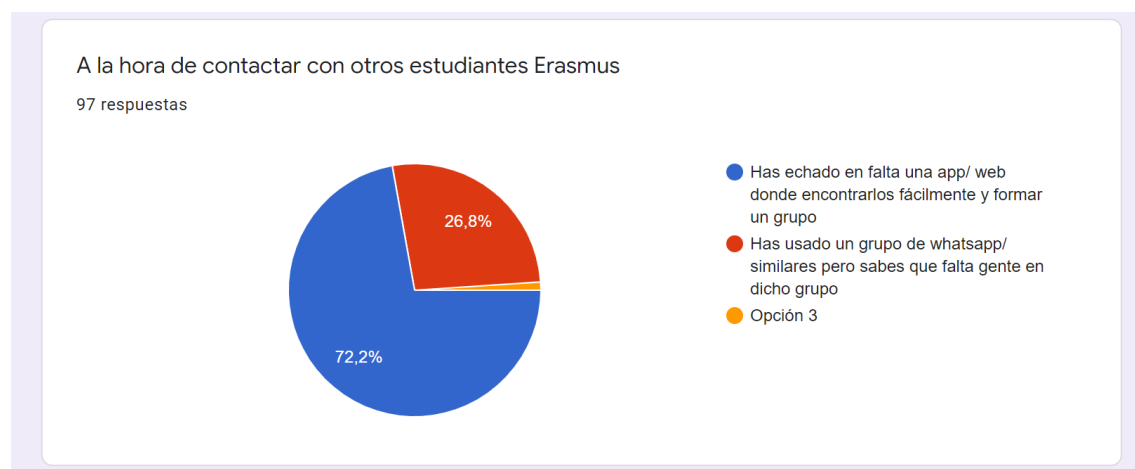
Fuente: elaboración propia.

Imagen 19. Encuesta de estimación de la demanda



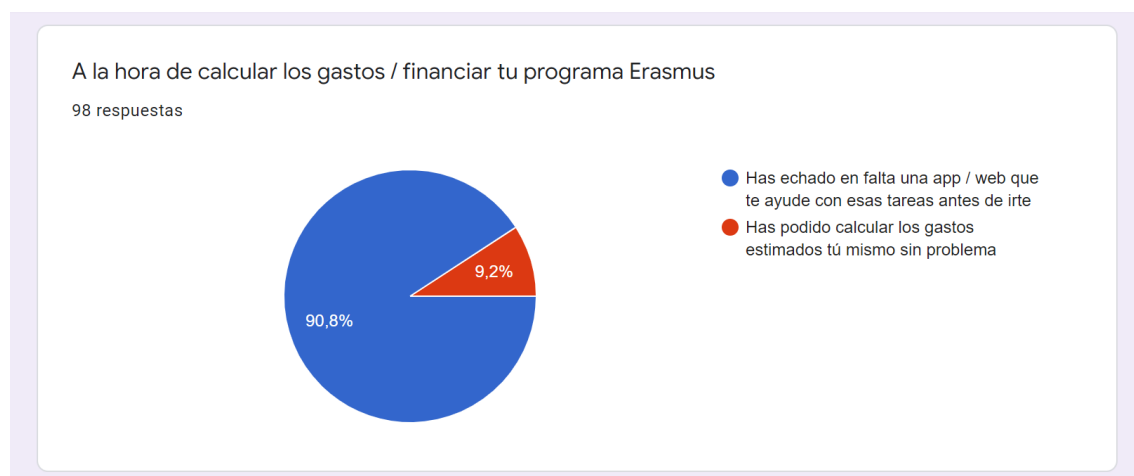
Fuente: elaboración propia.

Imagen 20. Encuesta de estimación de la demanda



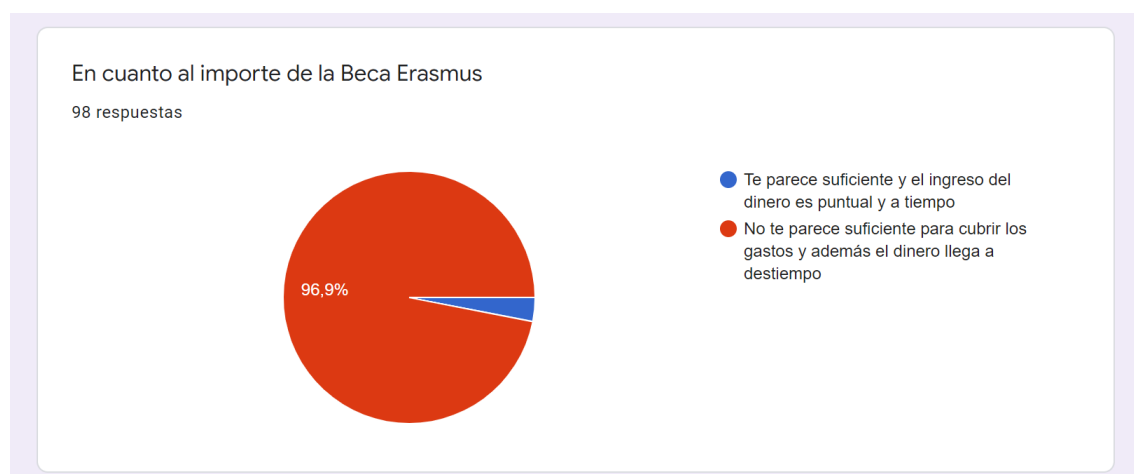
Fuente: elaboración propia.

Imagen 21. Encuesta de estimación de la demanda



Fuente: elaboración propia.

Imagen 22. Encuesta de estimación de la demanda



Fuente: elaboración propia.

En base a esta encuesta se estima una demanda del servicio significativamente alta, dado que una media del 80% de las personas encuestadas ha encontrado óbices relevantes a la hora de contratar los servicios necesarios para desarrollar el programa Erasmus desde su país de procedencia o se ha visto afectado por la falta de información al respecto de las cuestiones académicas, financieras y sanitarias -determinantes a la hora de planificar correctamente un programa de intercambio de esta magnitud- como consecuencia de la inexistencia de plataformas que aglutinen la oferta de estos servicios respaldados, a su vez, por la carencia de una garantía de control y seguimiento de la satisfacción en la

prestación del servicio concreto en las plataformas existentes, a diferencia del caso de **ERASMINE**.

No obstante, para el presente ejercicio y a fecha actual numerosos los estudiantes ya han conseguido solucionar sus problemas y deficiencias informativas, de modo que finalmente han terminado contratando los servicios deseados, razón por la cual dicho porcentaje habría de reducirse estimando, por ende, que puede situarse en torno a un 20%. Este porcentaje aplicado a 300.000 estudiantes nos da la cifra de 60.000 estudiantes. Por lo tanto, el número de clientes potenciales es sumamente alto, pero nuestra capacidad es limitada por lo que, creemos que partiendo de esta cifra nuestros clientes iniciales podrían situarse aproximadamente en una cifra de 20.000.

Esta demanda irá evolucionando favorablemente y para hacer una estimación aproximada utilizaremos las redes sociales como indicador. Estamos presentes en Instagram y Twitter, de forma que estableceremos como base los 20.000 clientes iniciales, y le aplicaremos una tasa de crecimiento anual constante ($g = 20\%$) calculada a partir del incremento de usuarios experimentado en las redes sociales.

Para llevar a cabo el desarrollo de todos estos apartados la metodología que utilizaremos será el método de escenarios, en el cual estableceremos tres posibles escenarios que serían neutro, pesimista y optimista. En estos distintos escenarios **la variable que cambiará es la previsión de la demanda**.

Asimismo, no serán tenidas en cuenta ofertas ni promociones para el presente análisis, puesto que el resultado no presentaría una variación significativa, dado que la tendencia seguiría la misma dirección. El análisis financiero utilizará, por ende, como única base: de un lado el margen obtenido de las compra-ventas efectuadas entre nuestros dos colectivos de clientes.

De otro lado la tarifa plana abonada por nuestros anunciantes, al objeto de simplificar la estimación del análisis de los diversos escenarios.

Cuadro 21. Escenario neutro

ESCENARIO NEUTRO

CONCEPTO	AÑO 2021	AÑO 2022	AÑO 2023
VENTAS	50.250	56.000	69.000
GASTOS TOTALES	34.889	23.909	24.909
GASTOS DE PERSONAL	-	-	-
GASTOS IMPREVISTOS	348,09	239,9	249,9
GASTOS DE LIMPIEZA	1.664	1.664	1.664
ARRENDAMIENTOS	10.890	10.890	10.890
PUBLICIDAD Y PROMOCIONES	8.500	10.000	11.000
DOMINIO WEB	1.170	1.170	1.170
CREACIÓN DE APLICACIÓN	12.500	-	-

REGISTRO DE MARCA	165	185	185
BAI	15.343	32.073	44.073
IMPUESTO DE SOCIEDADES	278.9	4.768	1.850
RESULTADO DEL EJERCICIO	10.823,62	26.460,83	33.058,53
RENTABILIDAD SOBRE 30.000€	36,08	88,20	110,20

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 22. Escenario pesimista

ESCENARIO PESIMISTA

CONCEPTO	AÑO 2021	AÑO 2022	AÑO 2023
VENTAS	17.900	21.480	36.516
GASTOS TOTALES	34.889	23.909	24.909
GASTOS DE PERSONAL	-	-	-

GASTOS IMPREVISTOS		348,09	239,9	249,9
GASTOS DE LIMPIEZA		1.664	1.664	1.664
ARRENDAMIENTOS		10.890	10.890	10.890
PUBLICIDAD Y PROMOCIONES		8.500	10.000	11.000
DOMINIO WEB		1.170	1.170	1.170
CREACIÓN DE APLICACIÓN		12.500	-	-
REGISTRO DE MARCA		165	185	185
BAI		(15.383,90)	(4.139,78)	(18.675,78)
IMPUESTO DE SOCIEDADES		(1.997,51)	(730,95)	2.911,35
RESULTADO DEL EJERCICIO		(8.386,38)	(2.408,83)	12.764,43

RENTABILIDAD SOBRE 30.000€	(27,95)	(4,36)	42,55
-------------------------------	---------	--------	-------

Fuente: elaboración propia

Cuadro 23. Escenario pesimista

ESCENARIO OPTIMISTA

CONCEPTO	AÑO 2021	AÑO 2022	AÑO 2023
VENTAS	58.400	70.080	119.136
GASTOS TOTALES	34.889	23.909	24.909
GASTOS DE PERSONAL	-	-	-
GASTOS IMPREVISTOS	348,09	239,9	249,9
GASTOS DE LIMPIEZA	1.664	1.664	1.664
ARRENDAMIENTOS	10.890	10.890	10.890

PUBLICIDAD Y PROMOCIONES	8.500	10.000	11.000
DOMINIO WEB	1.170	1.170	1.170
CREACIÓN DE APLICACIÓN	12.500	-	-
REGISTRO DE MARCA	165	185	185
BAI	26.116	52.739,78	101.295,78
IMPUESTO DE SOCIEDADES	4.077,49	8.020,95	15.304,35
RESULTADO DEL EJERCICIO	26.038,62	44.718,83	85.991,43
RENTABILIDAD SOBRE 30.000€	86,80	149,06	286,64

Fuente: elaboración propia

Desglose de los gastos totales:

- Gastos de limpieza: Estos gastos se producen como resultado de contratar un servicio de limpieza para nuestro local que nos factura 32€ a la semana, lo cual, en cantidades anuales supone un gasto total de 1664€.

- Arrendamientos: El local para nuestro personal administrativo será arrendado a la empresa ULAB, dedicada al alquiler de oficinas en Alicante, incluyendo los suministros

de internet, agua y luz, así como el mobiliario, lo cual repercute en un llamativo ahorro no solo en su coste sino que también en la amortización del mismo.

- Creación de aplicación móvil: Hemos realizado una estimación obtenida de la página web www.cuantocuestamiapp.com, cuyo coste total - que solo afectaría al primer ejercicio dado que se trata de un pago único - es de 12.300€. Somos conscientes de que se trata de un precio elevado, pero nuestro objetivo es ofrecer una excelente calidad, dado que constituirá uno de nuestros medios principales de comunicación con los clientes.

- Registro de marca: Un total de 165€ de registro y mantenimiento de la marca.

- Dominio y web: Gastos correspondientes a la creación de la página web y al mantenimiento de la misma que serían 1.170€ anualmente.

- Publicidad y promociones: Estos gastos corresponden a las acciones de promoción descritas en apartados anteriores, a saber: las relaciones públicas y la publicidad online.

- Gastos imprevistos: Este apartado tiene como objetivo evitar problemas de liquidez en todo momento, suponiendo el 1% de los ingresos totales.

XI. Recomendaciones

En **ERASMINE** consideramos altamente necesario tener en cuenta dos factores clave en el desarrollo de nuestra actividad que van a permitir a la empresa combatir las contingencias que pueden darse en la relación a la contratación de servicios a través de nuestra plataforma.

En primer lugar, los trabajadores de la empresa deberán tener formación en mediación y resolución de conflictos, a fin de solucionar de forma eficaz las posibles discrepancias que puedan surgir en la relación a la contratación de servicios con el objetivo de ofrecer una respuesta rápida a los problemas que surgen a lo largo de la relación de prestación de un servicio, de forma que llevaremos a cabo la función de mediación y acercamiento de las dos partes, así como la proposición de soluciones compatibles a los intereses de ambas. Esta formación debe tener vocación de continuidad, permanencia y actualización a lo largo del tiempo.

La segunda de las recomendaciones es aquella relativa a la legislación aplicable al servicio prestado. Se trata de la atención y estudio constante de los cambios en la normativa reguladora que puedan afectar al régimen en que se prestan nuestros servicios. Por ello contamos con trabajadores con formación en Derecho para asegurar que nuestros servicios se prestan de acuerdo a la normativa vigente en cada momento.

XII. Plan de control y seguimiento

Es fundamental conocer el desarrollo de nuestros servicios al objeto de poder determinar si el proyecto se está desarrollando de la forma prevista en el plan estratégico y poder actuar en caso de que no se de este supuesto y se detecten ciertas desviaciones.

A tal fin la dirección del proyecto analizará la situación actual y pretendida efectuando un contraste entre ambas con una periodicidad mensual. En cada una de dichas sesiones de análisis se comprobará la cantidad de contrataciones que ha llevado a cabo nuestra empresa, y se contrastarán, a su vez, con las ventas del último trimestre anterior como con el número de ventas anuales necesarias para cumplir nuestros objetivos.

Por ende, dicho análisis de carácter mensual comportará que el plan de marketing esté sometido a un ajuste continuo que permita una mayor eficiencia del mismo.

Se analizará también el número de clientes potenciales interesados en contratar nuestros servicios y cuáles son los más demandados y mejor puntuados, para conocer en qué aspectos debe incidir más nuestra política de publicidad, así como comprobar qué servicios son los más y menos solicitados. A la luz de esta información podremos comprobar además, si los precios establecidos son los adecuados o si será necesario llevar a cabo un ajuste en la política de fijación de precios o, por el contrario, medidas que incentiven la contratación de nuestros servicios al precio establecido.

En este sentido también se prestará especial atención a los medios de publicidad a través de los cuales se ha conseguido captar al cliente, información que se conocerá mediante preguntas incluidas en el procedimiento de contratación.

Esta información permitirá conocer las diferencias de funcionamiento del mercado en los distintos países donde desarrollamos nuestra labor y realizar los ajustes necesarios para dar una correcta respuesta a la demanda.

Finalmente, una parte fundamental de nuestro compromiso con los clientes se hará mediante el servicio post-venta, poniendo a disposición de los clientes diversos medios de contacto con **ERASMINE**, tanto telefónicos como vía chat online 24h desde la app/web y vía formulario disponible en ambos medios, pudiendo así observar la evolución de nuestros usuarios y solucionar los posibles incumplimientos o discrepancias de una forma óptima gracias al conocimiento personal del que dispondremos.

El control del plan estratégico se llevará a cabo mediante la utilización de distintas herramientas que permitan un seguimiento periódico de los resultados obtenidos mediante las acciones de marketing desarrolladas, tales como encuestas de satisfacción disponibles para los proveedores de servicios como a los estudiantes.

De esta forma obtendremos informes periódicos que supondrán un feedback continuo, repercutiendo favorable y decisivamente en el proceso de toma de decisiones ulterior que permitirá corregir las desviaciones sobre los objetivos perseguidos para evitar inconvenientes mayores.

Por otro lado, llevaremos a cabo un análisis de los principales informes de métricas e Indicadores Clave de Rendimiento (KPI's).

Nuestro objetivo es controlar las interacciones del público con nuestras herramientas de comunicación, tanto en redes sociales y web / app como en llamadas telefónicas.

- **ROI:** Se trata de cuantificar el retorno de la inversión para cuantificar los ingresos que nos proporcionan nuestras distintas acciones de marketing respecto a la inversión realizada en las mismas. Un ROI elevado indica la eficacia y buen funcionamiento de nuestras acciones de marketing. Por su parte un ROI bajo o negativo podría indicar un coste demasiado elevado en nuestras acciones de marketing o una baja respuesta del público a las mismas.

$$\text{ROI} = [(\text{ingresos} - \text{inversión}) / \text{inversión}] * 100$$

- Herramientas de analíticas: Utilizaremos la herramienta de Google Analytics tal y como se ha mencionado en apartados anteriores¹², al objeto de cuantificar las visitas a la web / app.

- Redes sociales: Control del número de seguidores y su evolución en el tiempo, así como del éxito de las publicaciones realizadas. En esta tarea se utilizarán herramientas como las estadísticas de Instagram, que detallan, entre otras cosas, el número de visitas e interacciones con nuestras publicaciones.

- Comportamiento y tipos de clientes: Registro individualizado de la edad, lugar de residencia y forma en que conoció nuestra marca de cada nuevo cliente, lo que nos permitirá definir mejor el perfil de cliente que contrata nuestros servicios y mejorar nuestras acciones publicitarias.

- Herramientas de SEO: Utilización de la herramienta online SEOptimizer que permite conocer las palabras claves que determinan la búsqueda de nuestra página web, el nivel de seguridad de nuestros contenidos, así como la adecuación de los mismos.

¹² IX. Planes y programas de acción: variables de marketing mix (las 8 P's) PRECIO (página 107)

XIII. BIBLIOGRAFÍA

COMISIÓN EUROPEA. (2021, 25 marzo). *Programa Erasmus+: más de 28 000 millones de euros para apoyar la movilidad y el aprendizaje para todos, en toda la Unión Europea y fuera de ella* [Comunicado de prensa]. https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/es/ip_21_1326

Mures Quintana, M. J. (2009). El programa Erasmus en los Estudios Económico Empresariales: Análisis y valoración*. PECVUNIA, 9, 129–156. <http://revpubli.unileon.es/ojs/index.php/Pecvnia/article/view/665>

Ayudas Erasmus Comunidades y Ayuntamientos. (2014). TODOERASMUS. <http://www.todoerasmus.es/ayuda-erasmus-comunidades-y-ayuntamientos/>

Ayuda erasmus MECD. (2015). TODOERASMUS. <http://www.todoerasmus.es/ayuda-erasmus-mecd/>

Average monthly rental cost of a furnished private room in selected European cities as of Q4 2019 and Q4 2020. (2021). STATISTA. <https://www.statista.com/statistics/1084583/average-rental-cost-private-room-europe-by-city/>

SANTANDER. (2021). Cuáles son los costes de vida para estudiantes Erasmus. SANTANDER SMART BANK. <https://santandersmartbank.es/guia-erasmus/consejos-financieros/para-estudiantes/costes-vida#:~:text=Gasto%20mensual%20medio%20de%20los%20estudiantes%20Erasmus&text=Un%20m%C3%ADnimo%20de%20400%20euros%20mensuales%20para%20Italia%20aunque%20esta,u%20800%20euros%20para%20Mil%C3%A1n.>

Consejos financieros para becarios Erasmus+. (2021). SANTANDER SMART BANK.
<https://santandersmartbank.es/guia-erasmus/consejos-financieros>

El Defensor del Universitario alerta de la dificultad para compaginar estudios y empleo.
(2015). <https://www.laverdad.es/murcia/201412/26/defensor-universitario-alerta-dificultad-20141225235632-v.html>.
<https://www.laverdad.es/murcia/201412/26/defensor-universitario-alerta-dificultad-20141225235632-v.html>

BARAJAS, M. A. R. C. O. S. (2017). Estudiar y trabajar: ¿Está obligada la Universidad a darme facilidades? ELMUNDO.
<https://www.elmundo.es/f5/estudia/2017/03/29/58da9713468aebca2c8b45c8.html>

LA ASIMETRÍA EN LOS FLUJOS DE MOVILIDAD DE ESTUDIANTES ERASMUS. (2009). LA ASIMETRÍA EN LOS FLUJOS DE MOVILIDAD DE ESTUDIANTES ERASMUS, 93–130.
<http://www.sc.ehu.es/sfwseec/reec/reec15/reec1505.pdf>

SEPIE. (2010). Datos y cifras del programa ERASMUS en España.
<http://sepie.es/doc/comunicacion/publicaciones/bajadatos-y-cifrasok-2.pdf>

LÓPEZ-LAPUENTE, L. (2020, 29 enero). La normativa reguladora de las redes sociales: Más allá de la protección de datos. <https://confilegal.com/20200129-la-normativa-reguladora-de-las-redes-sociales-mas-alla-de-la-proteccion-de-datos/>.
<https://confilegal.com/20200129-la-normativa-reguladora-de-las-redes-sociales-mas-alla-de-la-proteccion-de-datos/>

SABÁN, A. (2020, 3 noviembre). La UE quiere multar a las redes sociales por los contenidos que considere ilegales: la libertad de expresión puede estar en peligro. GENBETA. <https://www.genbeta.com/redes-sociales-y-comunidades/ue-quiere-multar-a-redes-sociales-contenidos-que-consideren-ilegales-libertad-expresion-puede-estar-peligro>

BARATA, J. (2018, 2 marzo). La regulación de las redes sociales: ¿quién se encarga? EL DIARIO. https://www.eldiario.es/opinion/tribuna-abierta/regulacion-sociales-plataformas-europa-desafios_129_2243876.html

COMISIÓN EUROPEA. (2020, 15 diciembre). Ley de Servicios Digitales: para un entorno online seguro y responsable. EC.EUROPA.EU. https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/digital-services-act-ensuring-safe-and-accountable-online-environment_es

¡Pescando peces gordos! 15 estrategias para vender a grandes clientes. (2017, 14 mayo). EMPRENDEDORES. <https://www.emprendedores.es/gestion/marketing-para-vender-grandes-clientes/>

AZOULAY, P. (2018, 11 julio). Research: The Average Age of a Successful Startup Founder Is 45. HARVARD BUSINESS REVIEW. <https://hbr.org/2018/07/research-the-average-age-of-a-successful-startup-founder-is-45>

Obligación de resultado Y obligación de medios. (2020). ENCICLOPEDIA-JURÍDICA. <http://www.encyclopedia-juridica.com/d/obligaci%C3%B3n-de-resultado-y-obligaci%C3%B3n-de-medios/obligaci%C3%B3n-de-resultado-y-obligaci%C3%B3n-de-medios.htm>

5 préstamos personales para financiar tu Erasmus. (2015, 29 junio). HELPMYCASH. <https://www.helpmycash.com/blog/5-prestamos-personales-para-financiar-tu-erasmus/>

Los jóvenes españoles, entre los europeos que más tarde se independizan. (2019, 15 mayo). <https://es.statista.com/grafico/18005/edad-a-la-que-los-jovenes-europeos-abandonaron-su-hogar-familiar/>

QUINTERO, J. (2006). LA CADENA DE VALOR. REDALYC.
<https://www.redalyc.org/pdf/993/99318788001.pdf>

ALONSO, G. (2008). MARKETING DE SERVICIOS: REINTERPRETANDO LA CADENA DE VALOR. PALERMO BUSINESS REVIEW, 2.
https://www.palermo.edu/economicas/pdf_economicas/business_paralela/review/marketing_servicios.pdf